

A Relação entre os Factores de Desenvolvimento Grupal, Liderança e Eficácia na Díade Treinador - Equipa Desportiva

TESE DE DOUTORAMENTO

Nuno Miguel Pestana Pinto

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

Setembro | 2012

T/D Uma

796

PiW Rel

**A Relação entre os Factores de Desenvolvimento
Grupal, Liderança e Eficácia na Díade Treinador -
Equipa Desportiva**

TESE DE DOUTORAMENTO

Nuno Miguel Pestana Pinto

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO

UNIVERSIDADE DA MADEIRA
SECTOR DE DOCUMENTAÇÃO
E ARQUIVO

ORIENTAÇÃO

Paulo Renato Lourenço

CO-ORIENTAÇÃO

José Miguez

Maria João Almeida

**A Relação entre os Factores de Desenvolvimento
Grupal, Liderança e Eficácia na Díade Treinador -
Equipa Desportiva**

TESE DE DOUTORAMENTO

Nuno Miguel Pestana Pinto

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO

ORIENTAÇÃO

Paulo Renato Lourenço

CO-ORIENTAÇÃO

José Miguez

Maria João Almeida

Agradecimentos

Este é o tempo de olhar para trás e de recordar as várias pessoas cujo contributo, directo ou indirecto, maior ou menor, possibilitou que o actual trabalho deixasse de ser um sonho, um projecto de vida e se transformasse em realidade. É igualmente, o momento de expressar o meu mais profundo agradecimento a todos.

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, orientador científico deste trabalho, pelo seu enorme conhecimento, rigor científico e seriedade intelectual. Mais, quando vários desafios inerentes ao presente trabalho, aos “meus olhos” passavam a ser problemas intransponíveis, o Professor Doutor Paulo Renato Lourenço sempre teve a capacidade e a competência de voltar a transformá-los em desafios possíveis de serem superados.

Ao Professor Doutor José Miguez, co-orientador da investigação realizada, porque, sobretudo no início do presente trabalho, fez das nossas reuniões verdadeiros espaços de pensamento livre, deixando-nos sempre a responsabilidade e a autonomia de tomarmos as nossas opções, mas de forma mais consciente.

À Professora Doutora Maria João de Almeida que, para além da excelente colega no Departamento em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, foi co-orientadora da investigação realizada, tendo o mérito de nas nossas profícuas conversas (mais do que reuniões) reflectirmos em conjunto acerca dos fenómenos em análise no actual trabalho, mas contextualizados ao desporto.

À Dra. Cláudia Figueiredo pelos seus conhecimentos de excelência em estatística e pela sua simplicidade em transmiti-los, assumindo-se como um “elemento” central na elaboração do presente estudo. Na realidade, na minha óptica, foi outra co-orientadora do actual trabalho (embora informalmente), como a partir de determinado momento passei a designa-la...em tons de brincadeira impregnada de seriedade.

Aos meus colegas do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, nomeadamente os Professores Doutores Hélder Lopes, Jorge Soares, João Prudente, Catarina Fernando, Duarte Freitas e Rui Trindade, cujo contacto sistemático que tive o privilégio de estabelecer e manter com eles, durante oito anos lectivos, contribuiu para a minha evolução em termos profissionais.

Aos meus ex-alunos Filipe Rebelo, André Sá, João Medeiros, Nélito Mendonça e Hélder Rodrigues, por terem facilitado o contacto com alguns clubes que compunham a amostra do Estudo I.

À Direcção Regional de Educação, com a qual voltei a colaborar, pela liberdade que me concedeu, não raras vezes, de cumprir com as minhas tarefas de uma forma flexível o que me possibilitou poder continuar na realização do presente trabalho.

Ao meus Sogros, António Alexandre Leites e Adelina Barbosa Leites, que sempre se disponibilizaram a me ir buscar ao aeroporto, acolhendo-me na sua casa e facilitando-me, igualmente, ao nível das deslocações Vila Nova de Gaia – Coimbra.

À minha irmã, Ana Pinto da Cunha e ao meu cunhado, João Paulo Cunha, pela enorme disponibilidade que sempre apresentaram em me auxiliar nas deslocações Funchal – Porto - Famalicão – Coimbra e, pelos seus constantes encorajamentos. Não me poderia de esquecer dos seus filhos, Sofia Cunha e Martim Cunha, minha sobrinha e meu afilhado, respectivamente, pela simplicidade das nossas conversas, que frequentemente, ajudavam-me a manter os níveis de stress inerentes à realização deste trabalho, num patamar funcional.

À minha mulher Sónia Leites Pinto, aos meus filhos Nuno Alexandre Leites Pinto e Margarida Leites Pinto, pelo sentido que deram à minha vida, e por tanto, tanto que me ajudaram, aos mais variados níveis que jamais será possível transformar em palavras o que senti.

Por último, os primeiro, e perdoem-me os demais: aos meus pais, Maria de Lúcia Rosa dos Passos Pestana Pinto e Humberto Hilário Pinto. Poderia escrever muito sobre eles, mas prefiro “apenas” dizer que sempre foram os únicos heróis que tive e tenho na minha vida!

A todos, o meu mais profundo e sincero agradecimento!

Resumo

O objectivo central do presente trabalho consistiu em compreender como é que a interacção entre o padrão comportamental adoptado pelos treinadores principais e as fases de desenvolvimento grupais em que as respectivas equipas se encontravam e se modificaram ao longo de dois momentos de observação numa época desportiva, influía ao nível da satisfação das mesmas, assim como no seu desempenho colectivo.

Foram realizados dois estudos empíricos ancorados no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG). O estudo I teve como propósito central a construção e validação de um instrumento de auto-resposta, a Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D), de forma a ser possível identificar o nível de existência grupal das equipas desportivas.

A EDG_D demonstrou possuir boas qualidades psicométricas, revelando-se capaz de identificar com clareza a fase 1 e a fase 2 de desenvolvimento grupal do MIDG. Embora não tivesse conseguido discriminar entre as fases 3 e 4, foi capaz de medir outra fase que possuía características que indicavam um maior desenvolvimento grupal.

O Estudo II, de natureza longitudinal, norteou-se pelo objectivo de compreender como é que a interacção entre o estilo de liderança adoptado pelo treinador principal e a fase de desenvolvimento grupal, se relacionava com a eficácia socioafectiva e de tarefa ao longo de uma época desportiva.

Os principais resultados apontaram para a não existência de um efeito positivo do ajustamento do estilo de liderança apresentado pelo treinador principal ao nível de existência grupal, no desenvolvimento grupal das equipas, no nível de satisfação das mesmas e no nível de desempenho percebido pelos treinadores.

Os resultados mostraram a existência de uma relação positiva entre o ajustamento do estilo de liderança adoptado pelo treinador principal à fase de desenvolvimento grupal e o nível de consecução dos objectivos.

Outrossim, foi possível verificar um efeito diferenciado, no sentido positivo, do nível de desenvolvimento grupal das equipas que se situavam no 2º ciclo do MIDG, e nas que se encontravam na fase 1, nos níveis de satisfação, de desempenho percebido pelo treinador principal e de consecução dos objectivos.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Grupal; Liderança; Eficácia; Treinadores; Equipas Desportivas.

Abstract

The main aim of this research was to understand how the interaction between the behavioral patterns adopted by the formal leaders (head coaches) and the phases of group development where teams stood and changed to between two observation periods during a sports season, influenced the level of team satisfaction, as well as their collective performance.

Two empirical studies were conducted using the Integrated Model of Group Development by Miguez and Lourenço (2001) (MIDG). Study I aimed primarily at building and validating a self-report instrument - Scale of Group Development in Sports (EDG_D) – that is able to identify the level of group development in sports teams based in MIDG.

Overall, the EDG_D has demonstrated good psychometric properties, proving to be able to clearly identify phase 1 and phase 2 of the group development of MIDG. Although it was not able to discriminate between phases 3 and 4, it was able to measure another phase with characteristics that indicated a greater group development.

Study II had a longitudinal design and aimed at understanding how the interaction between the leadership style used by the head coach, and the phases of group development influenced the social, affective and task efficiency during a sports season.

The main results suggested that there was no positive effect of the head coach leadership style adjustment regarding the group existence level, on the teams' group development, in terms of satisfaction level and the coaches' level of perceived performance.

The results showed a positive association between the adjustment of the leadership style adopted by the head coach during the phase of team group development and the level of objective's achievement.

Furthermore, a positive effect was observed of the level of group development of sports teams that were on the 2nd cycle of group development of MIDG and those that were on phase 1 at their level of satisfaction, regarding the level of perceived performance by the head coach and the level of objectives' achievement.

Keywords: Development Group, Leadership, Effectiveness; Coaches; Sports Teams.

Résumé

L'objectif central de cette étude était de comprendre comment l'interaction entre les comportements adoptés par les entraîneurs et les grandes phases de développement du groupe que leurs équipes se sont rencontrées et ont évolué deux moments d'observation dans une saison sportive, a travaillé le niveau de satisfaction de la même, ainsi que leur performance collective.

Deux études ont été menées empirique ancrée dans le Groupe de développement du modèle intégré de Miguez et Lourenço (2001) (MIDG). L'étude que j'ai eu comme but principal la construction et la validation d'un auto-réponse, le développement échelle dans Sport Group (EDG_D) afin d'être en mesure d'identifier le niveau d'existence des équipes de sports collectifs.

Le EDG_D a démontré de bonnes propriétés psychométriques, se montrant capables d'identifier clairement la phase 1 et la phase 2 de la MIDG groupe de développement. Bien qu'il n'ait pas été en mesure de discriminer entre les étapes 3 et 4, a pu mesurer une autre phase qui avaient des caractéristiques indiquant un développement plus grand groupe.

L'étude II, un caractère longitudinal, guidée par l'objectif de comprendre comment l'interaction entre le style de leadership adopté par l'entraîneur-chef et la phase de groupes, était liée à l'efficacité et socioaffective tâche le long d'une saison sportive.

Les principaux résultats ont montré l'absence d'un effet positif de régler le style de leadership affiché par l'entraîneur-chef au niveau de l'existence du groupe, les équipes de développement du groupe au même niveau de satisfaction et le niveau de performance perçue par les entraîneurs.

Les résultats ont montré l'existence d'une relation positive entre l'adaptation du style de leadership adopté par l'entraîneur-chef à l'étape du développement du groupe et le niveau de réalisation des des objectifs.

En outre, il a été possible de vérifier un effet différent dans le sens positif, le niveau des équipes de développement du groupe qui se trouvaient dans le MIDG 2e cycle, et dans laquelle étaient au stade 1, les niveaux de satisfaction, la performance perçue par l'entraîneur-chef et d'atteindre les objectifs.

Mots-clés: Groupe pour le Développement, Le Leadership, L'efficacité, Les Entraîneurs, Les Équipes Sportives.

Resumen

El objetivo central de este estudio es comprender cómo la interacción entre los patrones de conducta adoptados por los entrenadores y los grupos principales fases de desarrollo ya que sus equipos se enfrentaron y cambiado en dos momentos de observación en una temporada deportiva, estaba trabajando el nivel de satisfacción de los mismos de los casos, así como el rendimiento colectivo.

Se realizaron dos estudios empíricos anclados en el Grupo Modelo de Desarrollo Integral de Miguez y Lourenço (2001) (MIDG). El estudio I tenía como objetivo principal la construcción y validación de un auto-respuesta, en el Deporte Desarrollo a Escala Group (EDG_D) con el fin de ser capaz de identificar el nivel de la existencia de equipos de deportes en grupo.

El EDG_D ha demostrado buenas propiedades psicométricas, mostrándose capaz de identificar claramente la fase 1 y la fase 2 de la MIDG grupo de desarrollo. A pesar de que no había sido capaz de discriminar entre las etapas 3 y 4, fue capaz de medir otra fase que tenían características que indican un desarrollo del grupo más .evolucionado.

El estudio II, una naturaleza longitudinal, guiada por el objetivo de comprender cómo la interacción entre el estilo de liderazgo adoptado por el entrenador en jefe y la fase de grupos, estaba relacionado con la eficacia y socioafectiva tarea a lo largo de una temporada deportiva.

Los principales resultados mostraron la ausencia de un efecto positivo de ajustar el estilo de liderazgo mostrada por el entrenador en jefe en el nivel de la existencia del grupo, los equipos de desarrollo del grupo en el mismo nivel de satisfacción y el nivel de rendimiento percibido por los entrenadores.

Los resultados mostraron la existencia de una relación positiva entre el ajuste del estilo de liderazgo adoptado por el entrenador en jefe a la etapa de desarrollo del grupo y el nivel de logro de los objetivos.

Por otra parte, se pudo comprobar un efecto diferente en el sentido positivo, el nivel de los equipos de desarrollo de grupos que se oponían a la MIDG 2 ° ciclo, y en el que estuvieron en la etapa 1, los niveles de satisfacción, rendimiento percibido por el entrenador en jefe y de la consecución de los objetivos.

Palabras Clave: Grupo de Desarrollo, Liderazgo, Efectividad, Entrenadores, Equipos Deportivos.

Índice

Introdução	23
Capítulo I: Psicologia do Desporto: Ciência ou Disciplina? O Percorso Histórico e os Desafios Futuros	29
1.1. Psicologia do Desporto ou Psicologia no Desporto?	29
1.2. Perspectiva Histórica da Psicologia do Desporto	41
1.3. A Psicologia do Desporto em Portugal.....	44
1.4. Psicologia do Desporto – Desafios Futuros	46
Capítulo II: Desenvolvimento Grupal: da génese à maturidade	51
2.1. A Abordagem Conceptual aos Grupos de Trabalho e o Percorso da Investigação Realizado neste Domínio	51
2.2. A Interacção versus Interdependência: Interdependências?	58
2.3. Equipas ou Grupos de Trabalho?	65
2.4. O Desenvolvimento Grupal	70
2.5. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez & Lourenço (2001) (MIDG)	75
Capítulo III: O Processo de Liderança.....	87
3.1 Um Périplo pelas Diferentes Perspectivas de Investigação da Liderança: do foco direccionado para os resultados à ênfase colocada na interacção	87
3.2. Os Modelos Teóricos da Liderança no Desporto	104
3.3. O Processo de Liderança com base no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG).....	117
Capítulo IV: A Díade: Equipas – Eficácia Grupal.....	132
4.1. Eficácia Grupal: em busca de uma melhor inteligibilidade conceptual	132
4.2. Eficácia Grupal: Pluralidade de Representações Conceptuais ou “Multidimensionalidade” de um Conceito?	140
4.3 A Eficácia Grupal contextualizada às Fases de Desenvolvimento Grupal do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG)	149
Capítulo V: Estudo I - Construção da Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D)	153
5.1.Objectivos	153
5.2. Metodologia	154

5.3. População e Amostra	155
5.4. Instrumentos utilizados nos estudos de Validade Convergente e Divergente..	157
5.4.1. Escala PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well - Being Scale (Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008)	158
5.4.2. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007)	160
5.4.3. Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001).....	161
5.5. Procedimentos de Recolha de Dados	162
5.5.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Equipas	162
5.5.2. Procedimentos Adoptados na Aplicação dos Instrumentos de Medida Utilizados	163
5.6. Procedimentos Estatísticos: Construção e Validação da EDG_D	164
5.6.1. Processo de Construção: Estrutura e Conteúdo.....	164
5.6.1.1.Estudo de Validade de Conteúdo da EDG_D	168
5.6.1.2. Validade Factorial, Fiabilidade e Validade Concorrente	175
5.7. Discussão dos Resultados e Conclusões	185
Capítulo VI: Estudo II - Desenvolvimento Grupal, Estilo de Liderança e Eficácia Colectiva.....	193
6.1. Objectivos	193
6.2. Metodologia	195
6.3. População e Amostra	197
6.4. Instrumentos	200
6.4.1. Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D).....	201
6.4.2. Questionário de Estilo de Liderança - Desporto (QEL_D)	202
6.4.3. Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportivas (QADED_L).....	209
6.4.4. Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007).....	221
6.5. Procedimentos de Recolha de Dados.....	223
6.5.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Equipas	223
6.5.2. Procedimentos Adoptados na Aplicação dos Instrumentos de Medida Utilizados	224
6.6. Procedimentos Estatísticos	226
6.7. Resultados.....	227

6.7.1. Procedimentos prévios à análise de dados.....	227
6.7.2. Apresentação de Resultados	229
6.7.2.1 “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”	232
6.7.2.2. “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipa”	240
6.7.2.3. “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”	243
6.7.2.4 “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos objectivos da Equipa”	248
6.7.2.5. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Satisfação da Equipa”	251
6.7.2.6. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Desempenho da Equipa”	254
6.7.2.7. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”	257
6.8. Discussão dos Resultados	260
Considerações Finais	269
Bibliografia	277

Índice de Anexos

Anexo A – Carta de Apresentação do Estudo aos Clubes Desportivos: Estudo I.....	1
Anexo B – Questionários Destinados aos Jogadores e Treinador Principal das Equipas: Estudo I.....	5
Anexo C – Carta de Apresentação do Estudo aos Clubes Desportivos: Estudo II.....	15
Anexo D – Questionários Destinados aos Jogadores das Equipas: Estudo II.....	19
Anexo E – Questionários Destinados aos Treinadores Principais das Equipas: Estudo II.....	31

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG).....	83
Figura 2 – Leitura horizontal dos Processos de Grupo no Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) (Adaptado de Araújo, 2011).....	84

Figura 3 – Leitura vertical dos Processos de Grupo no Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) (Adaptado de Araújo, 2011).....	84
Figura 4 – Modelo Multidimensional da Liderança no Desporto (Adaptado de Chelladurai, (1993a,1993b).....	110
Figura 5 – Componentes e variáveis do Modelo das Acções do Treinador (Adaptado de Gomes, 2005).....	114
Figura 6 – Modelo das Acções do Treinador (Adaptado de Gomes, 2005).....	115
Figura 7 – Relação dos estilos de intervenção do líder com as fases de desenvolvimento grupal, segundo o MIGD.....	120

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Plano das quantificações das categorias das variáveis.....	207
Gráfico 2 – Distribuição das pontuações na fase 1 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”.....	234
Gráfico 3 – Distribuição das pontuações na fase 2 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”.....	235
Gráfico 4 – Distribuição das pontuações na fase 3/4 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”.....	236
Gráfico 5 –Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipa”.....	240
Gráfico 6 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de Desenvolvimento Grupal, no t1.....	241
Gráfico 7 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação das Equipas”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de Desenvolvimento Grupal, no t1.....	242
Gráfico 8 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 3/4 de Desenvolvimento Grupal, no t1.....	243
Gráfico 9 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”.....	244
Gráfico 10 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de desenvolvimento grupal, no t1.....	245
Gráfico 11 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de desenvolvimento grupal, no t1.....	246

Gráfico 12 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho das Equipas”, no grupo em que as equipas se encontram na Fase 3/4 de Desenvolvimento Grupal, no t1.....	247
Gráfico 13 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Nível de Satisfação das Equipas” e “Desenvolvimento Grupal das Equipas” no t1, tendo em consideração os três níveis de existência grupal identificados pela EDG_D.....	253
Gráfico 14 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Nível de Desempenho da Equipa” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa” no t1, tendo em consideração os três níveis de existência grupal identificados pela EDG_DC.....	256

Índice de Quadros

Quadro 1 – Publicações sobre temas da Psicologia do Desporto por tipo e data de publicação de 1991 a Setembro de 2000 (Adaptado de Fonseca, 2001).....	34
Quadro 2 – Tipologia das teorias da liderança (Adaptado de Jago, 1982).....	89
Quadro 3 – Critérios de eficácia (Adaptado de Lourenço, 2002).....	136
Quadro 4 – Dimensões e critérios de eficácia do ICE (identificação da Concepção de Eficácia) de Lourenço (2002), com base no Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995) (Adaptado de Lourenço, 2002).....	142
Quadro 5 – Componentes funcionais e dimensões de eficácia grupal do Modelo Multidimensional de Eficácia das equipas de trabalho de Beaudin & Savoie (1995) (Adaptado de Lourenço, 2002).....	145
Quadro 6 – Distribuição da amostra relativamente ao género, habilitações literárias e modalidades desportivas (n=440; 100.00%).....	156
Quadro 7 – Médias e desvios padrão da idade e número de épocas representadas pelos jogadores na presente equipa (n=440; 100.00%).....	157
Quadro 8 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração (n=440; 100.00%).....	157
Quadro 9 – PJAWSN: Valores do <i>Alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão (n=43).....	159
Quadro 10 – EACI-F - Valores do <i>Alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão (n=438).....	161
Quadro 11 – 1ª Versão da EDG_D: categorias representativas dos processos grupais que foram identificadas como sendo as mais relevantes.....	165
Quadro 12 – Categorias eliminadas da 1ª versão da EDG_D por serem consideradas redundantes.....	166
Quadro 13 – Categorias eliminadas da EDG_D (coluna A) por se considerar encontrarem-se contidas em outras categorias (coluna B).....	167
Quadro 14 – Categorias e respectivas designações adoptadas para a EDG_D, após a reunião com os peritos.....	169
Quadro 15 – Itens da EDG_D em que existiu total acordo entre os especialistas.....	170

Quadro 16 – Itens modificados decorrentes da reunião com os especialistas.....	171
Quadro 17 – Categorias contidas na versão final da EDG-D.....	173
Quadro 18 – Itens apresentados de acordo com a sequência que surgem na EDG-D (11ª versão), respectiva correspondência no que concerne à fase de desenvolvimento grupal e à categoria a que pertencem.....	174
Quadro 19 – Saturações Factoriais (S) e comunalidades (h^2) dos itens da escala EDG-D, N=439.....	178
Quadro 20 – EDG_D: Valores do <i>Alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	181
Quadro 21 – Estádios de desenvolvimento grupal da EDG_D e dimensões da PJAWS: intercorrelações, médias e desvios- padrão (n=439).....	183
Quadro 22 – Dimensões da EDG-D e da EACI: correlações, médias e desvio-padrão (n=439).....	184
Quadro 23 – Pontuações médias, desvios-padrão e valor da ANOVA das dimensões da EDG_D em função do estágio de desenvolvimento grupal (PDE).....	185
Quadro 24 – Distribuição dos sujeitos que compõem a amostra relativamente ao sexo, habilitações literárias e modalidades desportivas dos jogadores (n=566; 100.00%).....	199
Quadro 25 – Distribuição das equipas desportivas que compõem a amostra relativamente ao sexo, habilitações literárias e modalidades desportivas dos treinadores (n=54; 100.00%).....	199
Quadro 26 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração dos jogadores (n=566; 100.00%).....	200
Quadro 27 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração dos treinadores (n=54; 100.00%).....	200
Quadro 28 – Domínios do QEL <i>versus</i> Domínios do QEL_D 83.....	205
Quadro 29 – Itens da EADG-Forma II que constam do Questionário de Avaliação de Desempenho de Equipas Desportivas_Líderes (QADED_L).....	212
Quadro 30 – Itens que compõem o Questionário de Avaliação de Desempenho de Equipas Desportivas_Líderes (QADED_L) e respectiva sequência em que surgem neste instrumento.....	219
Quadro 31 – Saturações Factoriais(S), comunalidades (h^2) dos itens da escala QADED_L, N=54.....	220
Quadro 32 – Relação dos Itens que compõem a Escala Satisfação Grupal (ESAG) com o subsistemas tarefa e com o subsistema socioafectivo.....	221
Quadro 33 – Estatística descritiva do índice de concordância AD_M para a EDG_D e ESAG.....	228
Quadro 34 – Médias, desvios padrão e teste t de Student das medidas de desenvolvimento grupal (EDG_D); (N=54).....	230
Quadro 35 – Cruzamento das distribuições ($t1 \times t2$) da variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa”.....	232
Quadro 36 – Cruzamento das distribuições ($t1 \times t2$) da variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, no grupo de equipas “Ajustadas” no $t1$	238

Quadro 37 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, no grupo de equipas “Não Ajustadas” no t1.....	239
Quadro 38 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”.....	248
Quadro 39 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de desenvolvimento grupal, no t1.....	249
Quadro 40 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa” no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de desenvolvimento grupal, no t1.....	250
Quadro 41 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 3/4 de Desenvolvimento Grupal, no t1.....	251
Quadro 42 – Médias e desvios-padrão das Pontuações na ESAG no t1 e t2, por fase de desenvolvimento grupal no t1 (N=54).....	252
Quadro 43 – Médias e desvios-padrão das Pontuações na QADED_L no t1 e t2, por fase de desenvolvimento grupal no t1.....	255
Quadro 44 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento Grupal” no t1 e “Nível de Consecução dos Objectivos”.....	257

Introdução

As equipas de trabalho e a liderança têm constituído, ao longo dos anos, pólos de interesse das ciências que se dedicam ao estudo das organizações (Araújo, 2011; Dimas, 2007). Concomitantemente, investigadores de disciplinas como a Psicologia, a Economia, a Gestão, as Ciências do Desporto, as Ciências Políticas e a Sociologia, têm procurado analisar e, por conseguinte, contribuir para uma maior inteligibilidade da relação destes fenómenos na eficácia das equipas.

Diversos autores têm-se dedicado ao estudo do desenvolvimento grupal, da liderança, da eficácia colectiva e da relação entre estas variáveis (e.g., Dimas & Lourenço, 2011; Dimas, Lourenço & Miguez, 2007; Lourenço, 2002; Lourenço & Dimas, 2011; Miguez & Lourenço, 2001; Oliveira, 2012; Pinto, Lourenço & Dimas, 2010; Ramalho, Wheelan, 1990; 1994; Wheelan, Davison, & Tilin, 2003; Wheelan & Kaeser, 1997).

Contribuir para compreender a relação entre a liderança, o desenvolvimento grupal e o efeito que produzem na eficácia das equipas, quer no subsistema tarefa, quer no subsistema socioafectivo, no contexto do desporto, constitui a linha orientadora do trabalho realizado.

De acordo com os objectivos traçados, estruturámos a presente dissertação em duas grandes partes. A primeira reporta-se ao enquadramento teórico e clarificação das temáticas em análise, composta por cinco capítulos. A segunda destina-se à apresentação e discussão da investigação empírica, composta por dois capítulos e que comportou a realização de dois estudos.

O seu ponto de partida (primeiro capítulo) elegeu como temática central a *Psicologia do Desporto: Ciência ou Disciplina? O Percurso Histórico e os Desafios Futuros*, pois as problemáticas em análise são realizadas privilegiando “um olhar” sob a perspectiva da Psicologia Geral e da Psicologia do Desporto, sem que com isto menosprezásemos contributos vindos de outras áreas de conhecimento (e.g., gestão, sociologia,...) que nos pudessem ajudar na análise e compreensão do desenvolvimento grupal, liderança e eficácia colectiva de equipas desportivas. Bem pelo contrário, recorremos a modelos teóricos construídos em outras áreas de conhecimento, como é bem visível ao longo de toda a dissertação, e que isolados ou em “interacção” com aqueles em que nos apoiávamos ao nível da Psicologia Geral e/ou da Psicologia do Desporto, funcionavam como reais mais-valias em termos da problematização dos fenómenos em estudo, mas também na sua compreensão. Outrossim, como o presente Doutoramento é denominado por Ciências do Desporto, julgamos ser adequado enquadrar esta dissertação em termos da disciplina do desporto cuja localização, em nosso entender, é mais apórita. Todavia, sublinhamos que embora tivéssemos adoptado esta linha de elaboração do presente estudo, estivemos sempre “abertos” para contributos potencialmente uteis que emergiam de outras áreas, quer ao nível de Ciências do Desporto, quer ao nível de outras Ciências.

Neste âmbito, o primeiro capítulo do presente estudo começa por equacionar a Psicologia *do* Desporto *versus* a Psicologia *no* Desporto. Em seguida, procura conhecer o percurso histórico da Psicologia do Desporto, seja a nível internacional seja a nível de Portugal, terminando com uma identificação de desafios futuros (muitos dos quais já presentes) que se colocam a esta área do conhecimento (Psicologia do Desporto).

No segundo capítulo centramo-nos na temática do Desenvolvimento Grupal e das diferentes perspectivas de entendimento deste fenómeno. Efectuamos uma abordagem conceptual aos grupos de trabalho/equipas e ao percurso da investigação realizado neste domínio procurando tornar mais inteligível, no seio dos grupos de trabalho/equipas, os binómios interacção *versus* interdependência(s) e equipas *versus* grupos de trabalho. Em seguida, focamo-nos no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG).

O Processo de Liderança constitui a temática central do terceiro capítulo. Iniciamo-lo com um périplo pelas diferentes perspectivas de investigação da liderança: do foco direccionado para os resultados à ênfase colocada na interacção. O passo seguinte consistiu em abordar os principais modelos teóricos existentes, relacionados com a liderança no âmbito das Ciências do Desporto. Encerramos o presente capítulo com a perspectiva do MIDG relativamente ao fenómeno da liderança.

A Díade: Equipas – Eficácia Grupal é a temática principal do capítulo IV da presente dissertação. Procuramos analisar a Eficácia Grupal, em busca de uma melhor compreensibilidade conceptual. Em seguida lançamos uma questão, procurando encontrar a respectiva resposta: Eficácia Grupal: Pluralidade de Representações Conceptuais ou “Multidimensionalidade” de um Conceito? Por fim, analisamos a Eficácia Grupal contextualizada às Fases do MIDG.

Importa referir que paralelamente ao rigor que procurámos incutir na primeira parte da nossa dissertação, em termos globais, foi nossa preocupação abordar as temáticas referidas a montante conferindo-lhes um significado e um razão para sua colocação na presente dissertação, assim como em “articulá-las” de forma que o “todo” fosse superior à simples soma de partes, isto é, do que o somatório dos diferentes capítulos, decorrente de uma análise “estanque” dos fenómenos referenciados.

A segunda parte reporta-se à apresentação e discussão da investigação empírica, composta por dois capítulos. No capítulo V construímos um instrumento, ancorado no MIDG, que permite identificar o nível de existência grupal das equipas desportivas: a Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D). Neste espaço, apresentamos os objectivos que nortearam o Estudo I, a metodologia, a população e amostra e os instrumentos utilizados nos estudos de validade convergente e divergente da EDG_D: Escala PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well - Being Scale (Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008); Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007); Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001). Referimo-nos, igualmente, aos procedimentos adoptados na recolha de dados e aos procedimentos adoptados na aplicação

dos instrumentos de medida utilizados. Conclui-se este capítulo com um espaço reservado à discussão dos resultados obtidos e principais conclusões extraídas dos mesmos.

O capítulo VI, consignado ao Estudo II volta a iniciar-se com a explicitação dos respectivos objectivos, metodologia utilizada e apresentação da população em estudo, bem como da amostra investigada. Em seguida são apresentados todos os instrumentos que foram utilizados no âmbito deste estudo e o seu propósito: Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D); Questionário de Estilo de Liderança - Desporto (QEL_D); Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportivas (QADED_L); Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007). Seguidamente, referimo-nos aos procedimentos adoptados no contacto com as equipas que pretendíamos como alvo do nosso estudo, assim como aos procedimentos adoptados na aplicação dos instrumentos de medida. O passo seguinte consistiu na apresentação dos resultados, fazendo, a montante, referência aos procedimentos prévios adoptados para a realização da análise de dados. O Capítulo VI é encerrado com uma discussão dos resultados obtidos.

Terminamos a presente dissertação com um conjunto de considerações finais, onde procuramos sintetizar o trabalho realizado, evidenciamos as principais conclusões que dele resultaram e lançamos algumas pistas para investigações futuras.

Primeira Parte
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I: Psicologia do Desporto: Ciência ou Disciplina? O Percurso Histórico e os Desafios Futuros

Como ponto de partida, consideramos assumir pertinência enquadrar o presente trabalho ao nível das Ciências do Desporto. Esta nossa pretensão tem como propósito central a realização de uma análise dos fenómenos em estudo, inter-relacionando as diferentes temáticas que considerarmos relevantes mas, sem perder a sua identidade epistemológica e, acreditamos nós, beneficiando a sua intencionalidade final.

Neste âmbito, é nossa intenção confirmar se o presente estudo enquadrar-se-á no domínio da Psicologia do Desporto.

O levantar desta hipótese conduz-nos a optar por dedicar o primeiro capítulo à Psicologia do Desporto, procurando compreender em que consiste esta área do conhecimento, acedendo às diferentes perspectivas de entendimento da mesma, identificando o(s) objecto(s) de estudo, conhecendo o seu percurso histórico e os desafios futuros que se colocam a esta área do conhecimento.

Acreditamos ser possível, no final deste capítulo, conseguirmos confirmar ou refutar, de forma fundamentada, a hipótese que levantamos.

1.1. Psicologia do Desporto ou Psicologia no Desporto?

A evolução da sociedade tem motivado o aprofundamento, o rigor e a especialização do conhecimento técnico e científico que se encontra na base dos saltos qualitativos nas diferentes áreas do conhecimento. É neste cenário que Serpa (1995) não tem quaisquer dúvidas em afirmar que a actividade desportiva denota igualmente tais tendências, beneficiando da evidente evolução das Ciências do Desporto e do progresso que se verifica em outros domínios científicos, inclusive, da Psicologia.

Tendo em consideração este panorama, parece-nos assumir interesse e pertinência, no âmbito do presente trabalho, lançarmos outra questão: Estamos em presença da Psicologia *no* Desporto ou, efectivamente, existirá uma área do conhecimento designada por Psicologia *do* Desporto?

A formulação de tal questão decorre do facto do actual estudo partir de um conjunto de referenciais teóricos coligidos na área da Psicologia Geral, pretendendo adaptá-los e aplicá-los ao contexto do desporto. Concomitantemente, este trabalho tem em consideração constructos teóricos, pertencas de um domínio de conhecimento específico, denominado por Psicologia do Desporto.

Importa, desde já, deixar bem claro a que se refere a terminologia por nós adoptada de Psicologia *do* Desporto e Psicologia *no* Desporto. O primeiro conceito diz respeito à possibilidade de existência de um domínio do saber que contém especificidades,

conhecimentos sólidos próprios, que são subsidiados por um conjunto de estudos com rigor científico que justificam a sua singularidade em termos de área do conhecimento, assumindo-se como um domínio do “saber” autónomo. Por sua vez, quando utilizamos a terminologia Psicologia *no* Desporto, é nosso propósito referir-nos ao conjunto de conhecimentos e referenciais teóricos produzidos na área da Psicologia Geral, que terão aplicabilidade em diversos contextos, de entre os quais o desporto. Sendo assim, nesta última expressão, o desporto apresenta-se meramente como mais um contexto, tal como outro qualquer (como por exemplo uma escola ou uma empresa). Nesta perspectiva, o que é central são os constructos teóricos, pertença da Psicologia Geral que são válidos e por si só se bastam para realizarmos a descrição, análise, discussão e, em última instância, a formulação de conclusões, no que se refere, também, ao desporto. Cabe-nos clarificar que a adopção destas duas terminologias foram determinadas por nós, sendo que (como vamos confirmar posteriormente) múltiplos autores quando adoptam o termo Psicologia do Desporto, não consideram que estamos em presença de uma área científica independente, mas sim, referem-se exactamente ao que nós baptizamos por Psicologia *no* Desporto.

Em suma, para facilitar a distinção das diferentes perspectivas, achamos por bem, diferenciá-las em termos de características, assim como, designação e adoptar os dois termos que, para serem devidamente entendidos, fizemos questão em “descodificá-los”.

Na ânsia de encontrarmos resposta fundamentada à questão levantada, encetamos uma pesquisa bibliográfica. Fomos em busca do conceito de Psicologia do Desporto, do respectivo percurso histórico e do seu estado actual e possíveis desafios futuros. Desde logo, deparamo-nos com uma certeza. Estamo-nos a mover num “terreno” onde não existe uma posição consensual, prevalecendo a coabitação de diferentes perspectivas, por vezes, conflituantes.

Feltz (1992) demonstrou que alguns autores perspectivam a Psicologia do Desporto como uma subdisciplina da Psicologia Geral, em contraste com outros investigadores que a encaram como uma subdisciplina das Ciências do Desporto. Por seu turno, Murphy (1995) refere que a designação de Psicologia do Desporto, decorrente de alguma confusão que existe neste domínio, gerou tendencialmente dois sentidos descoincidentes. Um dos significados, segundo Murphy (1995), reporta-se ao trabalho de psicólogos que se foram especializando no estudo e intervenção direccionado a um conjunto de agentes desportivos (sobretudo atletas) e passaram a se autodenominar ou a serem designados, por psicólogos do desporto.

Esta percepção é amparada por autores como Browne e Mahoney (1984), Cox (1984), Cruz (1997) e Singer (1993) que consideram que os princípios da Psicologia Geral são aplicados para a compreensão das cognições, emoções e comportamentos dos sujeitos envolvidos nos contextos da prática desportiva, sendo que a investigação e intervenção se centra, predominantemente, nos atletas, mas também nos treinadores, nos dirigentes e em outros agentes desportivos, analisando as respectivas performances. Nesta lógica de entendimento, este fenómeno é encarado como sendo, não mais do que a aplicação em contextos desportivos de conhecimentos que entroncam a Psicologia Geral. Esta forma de

observar e analisar os fenómenos que acontecem no universo do desporto, constitui o espaço a que estamos a designar por Psicologia *no* Desporto.

Como esta perspectiva assume que estamos em presença de conhecimentos que fazem parte da Psicologia Geral e que são aplicados a um contexto, o desporto, consideramos ser mais adequado utilizarmos a contracção da preposição “em” e o artigo “o” (no) em detrimento da preposição “de” e o mesmo artigo “o” (do).

Singer (1993) concebe a Psicologia do Desporto como uma área de investigação que procura analisar, compreender e explicar os comportamentos dos seres humanos e dos grupos que se encontrem envolvidos no desporto formal, no desporto informal, no desporto não formal e em outras actividades físicas vigorosas. Já Brito (2009) defende que o desporto é um fenómeno exclusivo, contendo especificidades únicas, gerando como tal, comportamentos particulares. Logo, no entendimento deste autor, a Psicologia do Desporto deve estudar este contexto sem nunca perder de vista as suas especificidades.

Voltando à sistematização do conceito realizada por Murphy (1995), a segunda noção surgiu posteriormente, decorrente do desenvolvimento da disciplina de Psicologia do Desporto no universo académico e científico, sobretudo ligado às Ciências do Desporto. Nesta perspectiva, surgem como agentes interventivos que se juntam aos psicólogos, técnicos com formação académica na área das Ciências do Desporto (treinadores, docentes; gestores do desporto, psicomotricistas, ...), que se dedicam à investigação, ao desenvolvimento de teorias e à formação de recursos humanos.

Com base nesta última perspectiva, Dishman (1982) e Gill (1999) admitem a existência de uma disciplina designada por Psicologia do Desporto, desde que coloque a tónica na integração e interacção dos conhecimentos de diferentes subdisciplinas científicas na área do desporto (e.g, a fisiologia, a biomecânica, a psicomotricidade, a psicofisiologia, a metodologia do treino, o controlo e aprendizagem motora, ...) para compreender, de forma fundamentada, o comportamento motor humano, assim como, o ser humano nos contextos da actividade física e do desporto. Na óptica destes autores, face ao tipo de problema concreto a investigar, poderá ser exigida a integração em combinações distintas, dos “saberes” de uma, duas, três ou mais disciplinas no âmbito das Ciências do Desporto.

Em síntese, nesta linha de entendimento, a Psicologia do Desporto agregar dois sentidos: I) o estudo e compreensão dos aspectos psicológicos envolvidos no comportamento motor humano; II) a compreensão do próprio ser humano nos contextos de actividade física e desporto. Em qualquer dos dois sentidos, a Psicologia do Desporto, tendo em consideração o cruzamento de conhecimentos que são pertença de outras Ciências do Desporto, poderá facilitar a compreensão, explicação e predição das condutas motoras, psicomotoras, assim como, do comportamento do ser humano em contextos da actividade física e do desporto

Observamos que o que distingue, sobretudo, as duas perspectivas aduzidas por Murphy (1995) é o facto desta última, admitir a existência de uma área com as particularidades daquela que denominamos, a montante, por Psicologia *do* Desporto, sendo que para tal torna-

se fundamental a integração e interacção com outros domínios científicos, específicos das Ciências do Desporto.

Destes dois diferentes entendimentos, não raras vezes, emerge uma tensão elevada, até porque em função da abordagem em que nos situamos, tal possui consequências em termos dos profissionais que poderão intervir na área de interface entre a Psicologia e as Ciências do Desporto. A este respeito, Fonseca (2001) refere que ao elegermos a abordagem que estamos a designar por Psicologia *no* Desporto, esta área se atribui exclusivamente ao labor dos profissionais da Psicologia em contextos de actividade física ou do desporto. Por contraposição, se nos posicionarmos na abordagem que se enquadra na Psicologia *do* Desporto, ela é mais uma das Ciências do Desporto, situando-se, por isso mesmo, no âmbito da actuação dos profissionais dessa área, logo aberta a acção destes, não se circunscrevendo aos psicólogos.

Fonseca (2001), Serpa (1995) e Serpa, Alves e Pataco (1994) advogam a existência da Psicologia *do* Desporto. Estes dois investigadores portugueses assinalam que a Psicologia *do* Desporto se desenvolveu fundamentalmente no âmbito das instituições relacionadas com o ensino da educação física e desporto, e não, nas universidades que leccionam e investigam a psicologia, tal como vamos confirmar mais adiante, quando encetarmos uma incursão pela perspectiva histórica desta área.

Para continuarmos a tentar responder à questão por nós formulada, consideramos ser relevante ter em consideração o que Santos (2006) preconiza: para que uma área do “saber” se possa assumir como autónoma, tem obrigatoriamente de caminhar em direcção à sua definição epistemológica.

Tomando em consideração esta posição, fomos pesquisar acerca da existência ou não, de objectos de estudo, de temáticas e de objectivos específicos que possam ser pertença particular da Psicologia *do* Desporto, assim como, das metodologias utilizadas e dos tipos de intervenção.

Segundo Araújo (2002) em 1995, a Federação Europeia de Psicologia do Desporto e das actividades corporais (FEPSAC) considera que o estudo do comportamento humano nas suas diferentes dimensões (cognitiva, afectiva, psicomotora) relacionadas com o desporto, apresenta-se como o objecto de estudo central da Psicologia do Desporto. Na verdade a FEPSAC vem tentar clarificar o conceito e o propósito da Psicologia do Desporto face à “contextura brumosa” que preponderava. Esta Federação Europeia sustenta que, em termos conceptuais, a Psicologia do Desporto encontra-se focada nos fundamentos psicológicos e nas consequências da regulação psicológica das actividades relativas ao desporto, com uma ou mais pessoas agindo como sujeitos da actividade (Araújo, 2002).

Por sua vez, Serpa (1993) afirma que a Psicologia do Desporto procura compatibilizar o rendimento do processo de treino-competição com o respeito e protecção do ser humano que pratica desporto e actividade física. Cruz (1996) caracteriza a Psicologia do Desporto pela preocupação que denota no que concerne ao estudo do efeito dos factores psicológicos no

comportamento humano, em contextos desportivos que comportam as suas particularidades e com os efeitos psicológicos que o exercício e a actividade física poderão ter nos participantes.

Por sua vez, Weinberg e Gould (2011a) consideram que a Psicologia do Desporto consiste no estudo científico do comportamento das pessoas implicadas no desporto e na actividade física. Segundo Weinberg e Gould (2011a) a maior parte dos trabalhos científicos desenvolvidos no âmbito da Psicologia do Desporto norteou-se por dois objectivos: a) entender a forma como os factores psicológicos afectam o rendimento físico dos seres humanos; b) compreender as formas como a participação no desporto e na actividade física afectam o desenvolvimento psicológico e a saúde. Na perspectiva de Brito (2009) a Psicologia do Desporto procura estudar a emoção, o pensamento, a percepção e o comportamento dos agentes desportivos (com maior destaque para os atletas) e das relações que estes desenvolvem com o ambiente físico e social.

Numa primeira fase, os investigadores que se podiam enquadrar na área da Psicologia do Desporto preocuparam-se, fundamentalmente, com o estudo da personalidade dos atletas e da aprendizagem motora (Araújo, 2002; Cruz, 1996; Fonseca, 2001; Gouveia, 2001). Porém, a população-alvo em estudo e a intervenção no âmbito da Psicologia do Desporto não se restringe aos atletas, estendendo-se a treinadores, dirigentes, árbitros, professores de educação física, alunos da referida disciplina e outros agentes desportivos que se apresentem como sendo significativos (Brito, 2009; Cruz, 1996).

O Quadro 1 que foi o resultado de uma adaptação por nós efectuada a um já elaborado por Fonseca, possibilita-nos observar, de uma forma mais pormenorizada, os centros de interesse da literatura e investigação em Psicologia do Desporto. Fonseca (2001) decidiu analisar as referências incluídas no *Sport Discus* do *Sport Information Resource Center* (SIRC), sediado no Canadá, comumente considerada como a base de dados electrónica mais importante no domínio das Ciências do Desporto e da Actividade Física no período temporal que mediou de 1991 e 2000 (inclusive).

Quadro 1 – Publicações sobre temas da Psicologia do Desporto por tipo e data de publicação de 1991 a Setembro de 2000 (Adaptado de Fonseca, 2001)

Descritor	Tipo de Publicação				
	Período	Básico	Intermédio	Avançado	Total
Motivação	1991-2000	612	361	915	1888
Exercício, Saúde e Bem Estar	1991-2000	339	395	910	1654
Stresse	1991-2000	390	200	870	1560
Treino Mental	1991-2000	501	190	364	1066
Ansiedade	1991-2000	112	136	535	783
Liderança	1991-2000	374	88	189	651
Personalidade	1991-2000	130	140	212	593
Tomada de Decisão	1991-2000	189	91	228	508
Avaliação/Metodologia	1991-2000	57	113	243	413
Emoções	1991-2000	96	110	392	598
Cognição	1991-2000	23	92	265	380
Auto-Eficácia/Confiança	1991-2000	58	42	277	377
Agressividade	1991-2000	109	48	109	266
Coesão	1991-2000	86	24	102	212
Activação	1991-2000	33	26	95	154
Dinâmica de Grupos	1991-2000	48	29	60	137
Atribuições	1991-2000	6	17	87	110
Resolução de Problemas	1991-2000	22	40	24	82
Estado do Espírito	1991-2000	0	7	32	39
Computadores	1991-2000	4	7	16	27

Como podemos observar no Quadro 1, Fonseca (2001) encontrou vinte diferentes temáticas que foram alvo de estudo por investigadores no âmbito da Psicologia do Desporto, o que torna evidente o crescente interesse dos investigadores que se podiam enquadrar na área da Psicologia do Desporto, por diferentes fenómenos.

Com base no Quadro 1, chamou-nos à atenção que as temáticas da Liderança e da Dinâmica de Grupo, temáticas-chave a serem estudadas no presente trabalho, encontram-se no conjunto das mais analisadas no âmbito da Psicologia do Desporto, o que per si, confere-lhes um reconhecimento como fenómenos de elevada pertinência. Este facto, a que se juntará outros que serão apresentados ao longo das diversas secções do presente trabalho, contribui para a fundamentação, desde logo, da nossa escolha por estas temáticas, pela importância e utilidade que lhe são reconhecidas.

Resumindo, desde 1991, há um aumento e uma diversificação de fenómenos que passam a ser alvo de estudo por parte dos investigadores da Psicologia do Desporto, onde se inclui a Liderança e Dinâmica de Grupos.

No tocante à intervenção na área da Psicologia do Desporto, Rejeski e Thompson (1993) elaboraram um modelo que destaca a necessidade de inter-relação sistemática da investigação com a intervenção. Estes autores consideram a existência de dois tipos de investigação: a) a “básica”, cujo objectivo é o de desenvolver teorias, b) a aplicada, que situa o seu propósito na resolução de problemas práticos. No entanto, destacam o elevado nível de relacionamento entre estes dois tipos de investigação.

Raposo (1996) considera que um dos grandes problemas da Psicologia do Desporto é idêntico ao de outras disciplinas da Psicologia: o dualismo. Já Feltz (1992) alertou, anos antes, para o facto da Psicologia do Desporto enveredar por uma linha ateorica, sendo algo que terá de ser melhorado. Raposo (1996) não tem dúvidas de que, se tivermos como critérios os preconizados por Kuhn para aceitar um domínio de conhecimento como ciência, a Psicologia do Desporto não poderá ser considerada como tal.

Desde logo, Kuhn (2007) afirma que as ciências paradigmáticas, raramente debatem o que constitui um método legítimo, os problemas e os padrões de avaliação inerentes às áreas de estudo. No entender de Raposo (1996), tal não se verifica com a Psicologia do Desporto, pois, o que o autor constata, é um intenso debate, não raramente confuso, acerca das teorias coligadas e das metodologias adoptadas.

Outrossim, para Kuhn (2007) as anomalias são factores proporcionadores das pré-condições para mudanças paradigmáticas. Convém clarificar que para este autor, o conceito de anomalia relaciona-se com a prática da ciência normal e são os distúrbios relativos a essa mesma prática que são conducentes às mudanças paradigmáticas. Ora, também neste ponto, Raposo (1996) argumenta que o conceito de ciência normal invoca consistência e concordância entre os membros da academia acerca do paradigma e da metodologia utilizada. Tomando em consideração este princípio e direccionando a sua atenção para o estado real da Psicologia do Desporto, onde preponderam múltiplos conflitos teóricos, Raposo (1996) “alimenta” a sua posição ao não considerar esta área do conhecimento como ciência,

designando-a por disciplina, isto tendo em consideração os critérios preconizados por Kuhn (2007)¹.

Todavia, mais uma vez, esta questão não é pacífica, já que na óptica de Gueron (1977, in Brito 1996a) o desporto é o verdadeiro objecto da Psicologia do Desporto. Na lógica de entendimento desta autora, o fim específico da actividade desportiva será a mudança drástica da atitude e da posição do ser humano para com ela. Brito (1996a; 1996b), nesta discussão, alinha no mesmo tom, isto é, alegando que o desporto é específico e particular quanto à quase totalidade das suas componentes: regras, espaços, vestuário, símbolos, motivações, valores, acaso, objecto (é ilimitado, o resultado último nunca foi ou será conseguido), profissões, vida sexual, comportamento da família, público, imprensa.

Assim, Brito (2009) está plenamente convicto que a Psicologia do Desporto dispõe de campo próprio, bem definido, comportando uma metodologia adequada e um conjunto de instrumentos de avaliação validados, contando já, com produção científica de qualidade a que se vem juntar uma intervenção extensa, longa e fundamentada cientificamente. Logo, observa convictamente que a Psicologia do Desporto afirma-se como ramo independente da Psicologia Geral, apresentando-se, inclusive, como uma ciência independente.

No que concerne às tendências metodológicas mais recentes da Psicologia do Desporto, Gouveia (2001) opina que os inquéritos, a produção de dados fundamentalmente quantitativos e os delineamentos “*quase-experimentais*” são os instrumentos dominantes. Riera e Cruz (1991) observam a existência de utilização de questionários na investigação de laboratório ou de campo, assinalando ser muito raro a realização de estudos de caso. Mais, Dewar e Horn (1992) e Feltz (1992) chamaram à atenção para o facto de, em diversas investigações, ser vantajoso adoptar-se uma metodologia de natureza qualitativa. Gouveia (2001) é peremptório ao observar que um incremento decisivo da metodologia qualitativa, ainda não teve lugar na Psicologia do Desporto, pelo menos de forma significativa.

Na realidade, Gouveia (2001), tendo bem presente a inconsistência entre o que os indivíduos afirmam e, efectivamente, fazem, propõe que em termos metodológicos, se opte por um delineamento mais naturalista e, que se recorra a uma diversidade de teorias tanto no domínio da Psicologia Geral, como no das Ciências do Desporto, com o propósito final de se conseguir realizar uma análise holística do fenómeno em estudo.

Outro dos nossos interesses, com a finalidade de encontrarmos uma resposta à pergunta de partida deste capítulo, consistiu em direccionarmos a nossa atenção no sentido de aferirmos a existência, ou não, de associações científicas e/ou profissionais relacionadas com a Psicologia do Desporto. Tal atenção decorre do facto de acreditarmos que a existência e, posteriormente, o progresso de uma área do conhecimento dependem fortemente do dinamismo de associações científicas e/ou profissionais que se movimentem no seu âmbito.

¹ Para uma análise aprofundada acerca dos dilemas e critérios definidos por Kuhn para que uma área seja considerada ciência sugerimos a consulta do livro denominado: A Estrutura das Revoluções Científicas, 2007, 9ª edição. São Paulo: Editora Perspectiva.

Aqui deparamo-nos com um quadro onde coexistem várias associações dispersas por diferentes países. A associação pioneira foi a *International Society of Sport Psychology* (ISSP), criada após o I Congresso de Psicologia do Desporto em Roma no ano 1965 (Brito, 2009). Para a assunção da Psicologia do Desporto como uma ciência, havia que definir claramente o seu objecto de estudo e a sua metodologia própria. A importância deste Congresso é evidente se tomarmos em linha de conta o facto de diversos autores (e.g., Brito, 2009; Cozac, 2004; Feige, 1977; Fonseca, 2001; Rejeski & Thompson, 1993) considerarem este evento como sendo um marco histórico na Psicologia do Desporto.

A *International Society of Sport Psychology* (ISSP), desde então, tem coordenado as diversas organizações nacionais relacionadas com a Psicologia do Desporto. Ainda antes de terminar a década de 60, formaram-se nos Estados Unidos da América (EUA), a *North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity* (NASPSPA, 1967), no Canadá, a *Société Canadienne de Apprentissage Psychomoteur et Psychologie du Sport* (SCAPPS, 1969), e na Europa, a *Fédération Européenne de Psychologie du Sport et des Activités Corporelles* (FEPSAC, 1969).

Contérmino à criação destas associações, de abrangência continental, assistiu-se igualmente à formação de numerosas associações nacionais devotadas ao desenvolvimento e promoção da Psicologia do Desporto nos respectivos países (e.g., Inglaterra, 1967, Suíça, 1968, Alemanha, 1970, França, 1973, Itália, 1974, Suécia, 1975, Portugal, 1978, entre outros.) (Fonseca, 2001).

Igualmente, na Ásia, na sequência do 7º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto, realizado em Singapura em 1989, foi constituída uma organização supranacional no domínio da Psicologia do Desporto: a *Asiatic South Pacific Association of Sport Psychology* (ASPASP) (Fonseca, 2001).

Curioso, é que, para além das associações já referidas, deparamo-nos com a criação de divisões de Psicologia do Desporto no âmbito de organizações mais abrangentes, no área das Ciências do Desporto, assim como, no quadrante da Psicologia Geral. Esta situação, em nosso entender, reforça a perspectiva de Raposo (1996) quando assinala que um dos principais problemas da Psicologia do Desporto é o dualismo.

No domínio da Psicologia Geral foram, por exemplo, criadas em 1986, Divisões de Psicologia do Desporto na *American Psychological Association* (APA; a sua Divisão 47 tem se tornado progressivamente cada vez mais activa no panorama da Psicologia do Desporto, tendo actualmente mais de 1000 membros) (Serpa, 1995).

A investigação que estude os temas básicos relacionados com a área para que esses conhecimentos possam depois ser aplicados por outros, é normalmente considerado um critério de maturidade de uma actividade científica ou domínio do conhecimento (Fonseca, 2001). Ora bem, ao analisarmos o modo como estas condições são cumpridas pela Psicologia do Desporto, não parece subsistir quaisquer dúvidas acerca da sua maturidade. Araújo (2002) reforça esta ideia, ao aduzir que a Psicologia do Desporto cresceu e “amadureceu” de tal forma

nos últimos anos que é evidente a sua elevada utilidade no contexto de actividade física e desportiva.

Em jeito de síntese parcial, o debate que implica uma reflexão no sentido de considerar se a Psicologia do Desporto se assume como ciência, ou não, é controverso, levando vários autores a se posicionarem de forma dissemelhante, assentando, em nosso entender, as suas perspectivas numa argumentação válida. Como vimos, uns posicionam-se na defesa de que a Psicologia do Desporto é uma subdisciplina da Psicologia Geral, outros vêem-na como uma subdisciplina das Ciências do Desporto e outros, ainda, estão convictos que a área de conhecimento em análise já cumpre com os requisitos para ser considerada um ramo científico autónomo.

Face à informação reunida, julgamos ter chegado o momento de nos posicionarmos numa das partes. Embora tal não fosse obrigatório, nem constituísse uma nossa obsessão, nem sequer objectivo inicial aquando iniciamos a elaboração do presente capítulo. Todavia, o contacto com estas diferentes perspectivas e, o inevitável processo de reflexão a que a jusante, nos vimos implicados, levou-nos a assumir um posicionamento, embora, confessemos não se apresentar uma tarefa fácil.

Primeiramente, importa referir, que tomamos em consideração que os critérios preconizados por Kuhn (2007), para definir um domínio do conhecimento como ciência, são herdados do positivismo lógico, que visa desenvolver uma religião positiva a ser assegurada por um processo ditatorial. Face a esta realidade, basta localizarmo-nos fora desta perspectiva que obtemos uma percepção muito diferente. Assim, sentimo-nos persuadidos pela perspectiva advogada por Gueron e Brito a que se juntam outros nomes como Antonelli, Vanek, Cratty, Bouet, Schilling, Epuran, no sentido de defender a especificidade do desporto, que se apresenta como um “laboratório natural” e diferenciado. Efectivamente, concordamos que a quase totalidade das componentes que fazem parte do domínio do desporto evidenciam uma especificidade muito elevada. Observemos três exemplos como base na argumentação elaborada por Brito (1996a): as regras são inventadas, não raras vezes ilógicas e opostas, quando comparadas entre modalidades; as instalações desportivas comportam espaços e equipamentos que em combinação com as regras criam propositadamente dificuldades singulares em lugar de as resolver; até a vida sexual dos atletas é vigiada e não raras vezes pública.

Todavia, face ao cenário em análise, parece-nos líquido que os avanços nas investigações e consequentes modelos teóricos e metodologias no âmbito da Psicologia Geral terão, inevitavelmente, consequências relevantes em estudos desenvolvidos no domínio da Psicologia do Desporto e, concludentemente, contribuir para a evolução do entendimento do fenómeno desportivo. Contudo, mesmo perante este facto, continuamos a inclinarmo-nos para o reconhecimento de uma área de conhecimento autónoma designada por Psicologia do Desporto.

Mais, a existência de um já extenso conjunto de investigadores que desenvolvem estudos que enquadram na Psicologia *do* Desporto, a que se adita a existência de uma panóplia de associações internacionais e nacionais que reconhecem a presença desta área sob uma perspectiva autónoma - inclusive a presença de uma divisão dedicada à Psicologia do Desporto na *American Psychological Association* - volta a contribuir para a tomada da nossa posição.

Nesta linha de posicionamento, estamos em crer que a investigação na área da Psicologia *do* Desporto não deverá constituir “terreno a ser pisado” exclusivamente por psicólogos. Acreditamos que o estudo do fenómeno desportivo nas suas mais diversas dimensões, só tem a lucrar se existirem psicólogos a estudarem e a intervirem nesta área, mas também outros investigadores cuja formação académica se situe nas Ciências do Desporto. Tal posição deriva da crença relativamente à necessidade que a Psicologia *do* Desporto evidencia em termos da interacção entre a Psicologia Geral e outras áreas do conhecimento situadas no domínio das Ciências do Desporto. Nesta linha de entendimento, acreditamos que a Psicologia *do* Desporto deparar-se-á sempre com um dualismo, fruto das influências provenientes que, inevitavelmente, sentirá da Psicologia Geral. Conscientes deste facto, emerge em nós uma dúvida: Tal facto constituirá um problema, tal como advoga Raposo (1996), ou será uma vantagem?

Numa perspectiva da Psicologia *do* Desporto ser um campo mais rico por possuir mais e melhores “ferramentas” de natureza conceptual e metodológica, herdadas da Psicologia Geral, procedendo-se, posteriormente, a um conjunto de adaptações necessárias ao estudo, análise e compreensão do fenómeno do desporto (para poderem tomar em consideração as especificidades do domínio desportivo), e concomitantemente “aberta” aos contributos de outras Ciências do Desporto, acreditamos que será uma vantagem para a Psicologia *do* Desporto.

Em suma, julgamos que o “contacto” entre a Psicologia Geral e a Psicologia *do* Desporto acontecerá forçosamente. Em nosso entender, embora tal possa parecer paradoxal, deverá ser mesmo estimulado, sendo que, numa perspectiva pragmática, funcionará como uma vantagem e, inclusive, contribuirá para a afirmação da Psicologia *do* Desporto em se assumir como uma Ciência do Desporto.

Em seguida, com a finalidade de tornarmos mais claro o nosso posicionamento em termos da Psicologia *no* Desporto *versus* A Psicologia *do* Desporto, vamos integrar as áreas de intervenção dos especialistas em Psicologia do Desporto. Morris e Summers (1995) sistematizam-nas em três tipos de actividades, alertando, contudo, para o facto de elas serem interdependentes:

Educação - implica a difusão do conhecimento, assim como, à tomada de posição a várias questões éticas;

Investigação – reporta-se à formulação de teorias decorrentes de investigações científicas;

Aplicação – está relacionada com a prática profissional como seja o treino, a educação, a prática clínica e a reabilitação.

Se tomarmos em consideração o que Morris e Summers (1995) preconizam, torna-se fácil entender a nossa posição em “abrir” esta área a psicólogos e profissionais das Ciências do Desporto. Convém, contudo, fazer uma ressalva: cada um destes técnicos deverá encontrar-se habilitado ao tipo de intervenção a realizar. Isto é, não nos parece aceitável que um licenciado, exclusivamente, num dos cursos de Motricidade Humana possa intervir em termos clínicos com um atleta, como, igualmente, julgamos ser improcedente um licenciado, unicamente, em Psicologia trabalhe uma equipa no âmbito estratégico-tático, recorrendo à imagética.

Logo, parece-nos crucial que exista uma relação entre a área de habilitações e as especializações que os profissionais possuem e as funções que venham a exercer. Acrescentamos, ainda, que há que ter em consideração se estamos a falar em trabalhar no âmbito da Psicologia do Desporto em termos de intervenção directa ou relativamente à investigação científica conforme salienta Cruz (1996). Mais adiante, na secção denominada por Psicologia do Desporto – Desafios Futuros, iremos retomar esta reflexão, procurando observar o que acontece ao nível da formação nesta área em diferentes países, assim como, identificar as lacunas que existem.

Julgamos ter ficado claro que a Psicologia do Desporto é uma área profissional. Na opinião de Araújo (2002) os especialistas em Psicologia do Desporto procuram potenciar o desempenho dos atletas, reabilitá-los e promover a actividade física, contribuindo para a melhoria da saúde dos indivíduos que praticam exercício físico. Weinberg e Gould (2011b, 2001c), estão em total acordo com Araújo (2002), relevando que estes especialistas poderão contribuir para uma melhor performance das equipas desportivas, intervindo ao nível da dinâmica de grupo e da liderança.

Esta posição de Weinberg e Gould (2011b, 2001c) assume particular interesse no âmbito do presente trabalho, reforçando a base de sustentação em termos da pertinência do mesmo e, enquadrando-o ao nível da Psicologia do Desporto, se tomarmos em consideração que as temáticas centrais em estudo são o Desenvolvimento Grupal, a Liderança e Eficácia Colectiva em equipas desportivas.

Porém, esta realidade não é conclusiva se estivermos a equacionar a Psicologia *no* Desporto *versus* a Psicologia *do* Desporto. Neste contexto, sentimos ser necessário “fazer a ponte” com os aspectos chave decorrentes da pesquisa por nós realizada. Nesta linha de acção, julgamos que as questões epistemológicas necessárias para reconhecer um domínio do conhecimento como ciência, parecem encontrar-se resolvidas. Existe um objecto de estudo bem definido, como fez questão de expressar Serpa et al. (1994), a que, de acordo com Brito (2009), acresce um contexto (desportivo) que comporta especificidades que o distinguem dos demais cenários como os organizacionais, os clínicos, os educacionais...

Na continuidade do que referimos anteriormente, revemo-nos na opinião de Serpa et al. (1994) quando assinala a existência e desenvolvimento da ciência denominada por Psicologia

do Desporto perspectivando-a em termos dos resultados, da dupla evolução da Psicologia Geral e das Ciências do Desporto que, em determinado momento, se cruzam numa zona de intersecção. Na verdade, estamos em sintonia com este autor, quando o mesmo sublinha que a institucionalização da Psicologia do Desporto como área autónoma, só é possível pelo facto da Psicologia Geral ter conquistado a sua independência como ciência, assim como, ao alargamento da influência desta às diferentes áreas da vida humana e ao forte incremento da importância social que é conferido ao desporto e, subsequente preocupação com a sua fundamentação científica.

Em síntese, consideramos feliz a posição de Morris e Summers (1995), quando sustentam que a Psicologia do Desporto deverá ser concebida como uma ciência autónoma, que resultou do cruzamento entre a Psicologia Geral e as Ciências do Desporto, sendo uma área de investigação e profissional que estuda o fenómeno desportivo sob uma perspectiva psicológica.

Gostaríamos, contudo, de enfatizar que só reconhecemos a pertinência da Psicologia do Desporto se estivermos numa zona de interface, onde os conhecimentos da Psicologia Geral e os conhecimentos das diferentes Ciências do Desporto possam criar uma relação simbiótica. Quanto à designação de Psicologia do Desporto, ou outra, em nosso entender trata-se de um “rótulo”. Somos da opinião de que mais importante do que um “rótulo”, será o que tal comporta. Porém, por questões de sistematização e históricas parece-nos apórito a adopção da designação de Psicologia do Desporto com o significado que atribuímos à Psicologia do Desporto.

Após termos tentado clarificar a questão que fomos persuadidos a lançar no início deste capítulo, consideramos que a nossa posição será reforçada se analisarmos o percurso histórico da Psicologia do Desporto. Neste sentido, passaremos a apresentar uma breve resenha histórica da mesma.

1.2. Perspectiva Histórica da Psicologia do Desporto

A literatura científica contém algumas divergências quanto ao momento a que é atribuído o nascimento da Psicologia do Desporto. Cruz (1996; 1997), Mora, García, Toro e Zarco (2000), Morris e Summers (1995) e Raposo (1996) situam a génese da Psicologia do Desporto num estudo clássico desenvolvido por Triplett, em 1897, cuja temática investigada foi a facilitação social do rendimento em provas de ciclismo.

Por outro lado, Biddle (1997) e Salmela (1992), observam que outros autores realizaram importantes trabalhos enquadráveis na área da Psicologia do Desporto a montante do estudo de Triplett, avançando com exemplos como os efeitos da hipnose na resistência muscular, a psicologia da calistenia, entre outros. Feige (1977) adita a estes estudos, outro, que considera de referência, desenvolvido na Alemanha por Schultze em 1897. Por seu lado, Gould e Pick (1995) alertam que Griffith, psicólogo de formação académica, em 1918

desenvolveu uma série de observações informais aos factores psicológicos implicados no basquetebol e no futebol, iniciando uma relevante corrente de investigação.

Brito (2009) e Fonseca (2001), situam, igualmente, o surgimento da Psicologia do Desporto no final do século XIX e princípios do século XX (1890-1930). Brito (2009) assinala que os primeiros estudos desenvolveram-se na Rússia, na Alemanha, nos Estados Unidos e no Japão.

Não menosprezando as posições apresentadas, Serpa (1995) considera que o grande impulsionador da Psicologia do Desporto foi Pierre de Coubertin, por ter patrocinado em 1913 o "Congresso Internacional de Psicologia do Desporto" onde foi autor de uma prelecção intitulada: *"Ensaio de Psicologia Desportiva"*.

Independentemente da relativa controvérsia que pode envolver a determinação de qual foi exactamente o estudo pioneiro sobre os factores psicológicos em contextos desportivos, parece não subsistir quaisquer dúvidas que a Psicologia do Desporto é centenária.

Féliu (1991) sugere a realização de uma divisão histórica em quatro fases, sendo que essa periodização norteia-se por três critérios: a) docência académica formada e a investigação realizada; b) literatura publicada; c) formação de associações de Psicologia do Desporto e consequente organização de actividades. Assim, Féliu (1991) apresenta os seguintes quatro períodos:

- 1º As "raízes" da Psicologia do Desporto na Psicologia Experimental (1879 – 1919);
- 2º Antecedentes imediatos da Psicologia do Desporto (1920 – 1945);
- 3º Investigações realizadas sobre aprendizagem motora e desenvolvimento da Psicologia do Desporto Aplicada (1946 - 1964);
- 4º Reconhecimento oficial da Psicologia do Desporto como um novo âmbito de aplicação da Psicologia Geral (1965 – até à presente época).

Por sua vez, em função da evolução das tendências de investigação a nível internacional da Psicologia do Desporto, Brito (1996a) sugere nove momentos:

- 1º Os percursores (1820 – 1920)
- 2º As fases preparatórias (1920 – 1945)
- 3º A primeira etapa de desenvolvimento (1946 – 1965);
- 4º O princípio da autonomia (1966-1977);
- 5º A nova era (1978 – 1981);
- 6º Definição originalidade (1982 – 1985);
- 7º A especialização (1986 – 1987);
- 8º A "excelência" (1988 – 1990);
- 9º A confirmação (1991 – 1995)

Já Feige (1977) assinala a existência de duas grandes etapas diferenciadoras do desenvolvimento e afirmação da Psicologia do Desporto. O primeiro período em que os teóricos da Psicologia Geral não perspectivavam o desporto como objecto que justificasse o

desenvolvimento de estudos científicos. Nesta época, os investigadores pioneiros da Psicologia do Desporto estavam ligados às faculdades de Educação Física e Desporto. Os trabalhos científicos dedicavam-se sobretudo ao estudo da personalidade, da motivação e dos factores psicomotores.

Segundo Serpa (1993) o final deste primeiro período é caracterizado por um aprofundamento e uma maior sistematização da investigação, pela publicação de trabalhos e pela leccionação da Psicologia do Desporto. Brito (2009) e Serpa (1993) consideram que a intervenção no “terreno” ganhou espaço, sobretudo nos países, outrora designados pela Europa de Leste e Rússia. Morris e Summers (1995) referem, mesmo, que não se sabe actualmente se grande parte do sucesso desportivo alcançado por aqueles países não terá sido, sobretudo, devido ao desenvolvimento e utilização de técnicas relacionadas com a Psicologia do Desporto e menos aos seus massivos programas de selecção e detecção de talentos.

Nesta linha de entendimento, Vanek e Cratty (1970) asseveram que nos países de Leste a maior incidência era dada à preparação psicológica do desportista com o propósito de alcançar a mestria e performances de excelência. Estes autores, consideram, ainda, que a preparação dos atletas era realizada em função das necessidades específicas de cada desportista, das exigências psicológicas de cada desporto e competição. Mais, na óptica de Mora et al. (2000), a Psicologia do Desporto era o grande segredo da preparação desportiva dos atletas dos antigos países comunistas.

O interesse dos estudos sobre as características da personalidade dos atletas e respectivo impacto nos seus comportamentos que até então dominavam as investigações neste domínio, começou a declinar a partir da década de 70, muito em função do facto dos psicólogos terem progressivamente passado a adoptar uma abordagem ou paradigma interactivo, de acordo com o qual não só eram contemplados os mecanismos mais internos dos indivíduos, mas também, o efeito neles exercido pelos contextos em que se encontravam envolvidos (Williams & Straub, 1998).

No entender de Serpa (1993) a evolução da Psicologia do Desporto perpassa por três fases:

- 1ª Observação, descrição e explicação dos factores psicológicos subjacentes ao comportamento motor;
- 2ª Predição e controlo do rendimento desportivo
- 3º Optimização do rendimento desportivo

Embora a evolução da Psicologia do Desporto tenha estado sempre bastante dependente da comunidade norte-americana, progressivamente tem-se assistido ao aumento do interesse por esta temática noutros países (Fonseca, 2001). Por exemplo, Salmela (1992) salientou que de aproximadamente 1300 indivíduos interessados e activos na Psicologia do Desporto em 39 países distintos, que calculava existirem em 1981, se passou para mais do

dobro em 1990, altura em que estimava existirem já mais de 2700, distribuídos por 61 países. Actualmente, como seria de esperar, os números são substancialmente mais elevados.

Em jeito de síntese parcelar, não existe uma tipologia universalmente aceite no que se reporta à sistematização da evolução da Psicologia do Desporto, nem tão-pouco no que se reporta ao estudo precursor desta área. Porém, torna-se evidente que a Psicologia do Desporto tem um percurso histórico “robusto”, constituído por várias etapas e com áreas de estudo diversificadas.

Neste particular, Araújo (2002) advoga que a elevada proliferação de diferentes áreas de trabalho no âmbito da Psicologia do Desporto é um convite para diversificar as temáticas específicas em estudo, sem que alguma delas deixe de ser pertinente. Tal situação é, em parte, responsável pela apresentação de diferentes sistematizações do percurso da Psicologia do Desporto. Contudo, é perfeitamente possível integrar as diferentes etapas aduzidas pelos vários autores referenciados, tornando-se possível identificar denominadores comuns no percurso evolutivo da Psicologia do Desporto (e.g., descrever, compreender e explicar os factores psicológicos subjacentes ao comportamento motor com o propósito final de potenciar o rendimento desportivo dos praticantes/equipas,...). Para além do referido por Araújo (2002), julgamos que estas divergências em termos da apresentação do percurso histórico da Psicologia do Desporto, decorre, igualmente, de estarmos perante uma análise mais fina ou mais generalista da evolução deste domínio científico (mais do que propriamente uma dissonância em termos da sequência de conteúdos abordados).

Parece-nos ser seguro afirmar que independentemente da relativa controvérsia que pode envolver a determinação de qual foi exactamente o primeiro estudo sobre os factores psicológicos em contextos desportivos, não subsistem grandes dúvidas relativamente à evolução que se verificou neste domínio ao longo dos anos. O que faz com que Fonseca (2001) considere que a Psicologia do Desporto é uma Ciência recente, mas com “raízes” antigas.

Progressivamente, foi acontecendo uma evolução mais diferenciada nos centros de interesse da Psicologia do Desporto. Hoje, assiste-se cada vez mais a uma pulverização dos centros de interesse e investigação nesta área. As temáticas em estudo foram aumentando e diversificando-se tal como já pudemos constatar. No entendimento de Brito (2009) e Weinberg e Gould (2011a) esta característica parece tender a manter-se nos próximos tempos.

1.3. A Psicologia do Desporto em Portugal

No que concerne a Portugal, a Psicologia do Desporto desenvolveu-se com alguns anos de atraso em termos académicos e profissionais quando fazemos um paralelo com a maioria dos países da Europa e América do Norte. Segundo Serpa (1995) o começo do desenvolvimento desta área pode situar-se em 1940 com a fundação do Instituto Nacional de Educação Física (agora designado por Faculdade de Motricidade Humana). Este autor observa

que Gonçalves Viana (licenciado em direito) através das cadeiras de Psicologia Geral e Psicologia Aplicada procurava aceder às particularidades do contexto desportivo.

Por seu turno, Brito (1990) considera que esta área foi desenvolvida, de forma sustentada e continuada, no nosso país por Aníbal Costa, Alves Vieira e Noronha Feio durante a década de sessenta.

Na opinião de Cruz (1997) o crédito pela implementação e decisivo “empurrão” no desenvolvimento da Psicologia do Desporto no nosso país deverá ser atribuído a António Paula Brito. Esta perspectiva valeu a Brito o epíteto de “pai da Psicologia da Desporto em Portugal”. Cruz (1996) afirma que foi só em 1978 que pela mão de António Paula Brito, a Psicologia do Desporto, em Portugal, deu os primeiros passos. Assistiu-se à criação da Sociedade Portuguesa de Psicologia do Desporto; incluiu-se, pela primeira vez, esta disciplina no currículo de um curso superior em Educação Física (ISEF); aconteceu a primeira intervenção sistemática e prolongada de um psicólogo no seio de uma Federação desportiva (Brito na Federação de Judo); verificou-se a presença de psicólogos a intervir directamente em atletas de alta competição e, finalmente, foi criado o primeiro laboratório de Psicologia do Desporto no Instituto Superior de Educação Física (ISEF), Universidade Técnica de Lisboa.

Araújo (2002) considera ser relevante constatar que até finais da década de setenta as faculdades de Psicologia mantinham-se desinteressadas pela Psicologia do Desporto, supondo que provavelmente o desporto nesta época não era considerado suficientemente “nobre” para merecer um efectivo tratamento universitário, o que não acontecia nas Instituições Superiores relacionadas com as Ciências do Desporto.

Em 1979, verifica-se algo significativo, no domínio da Psicologia do Desporto: a criação do Gabinete de Psicologia do Centro de Medicina Desportiva (Araújo, 2002).

A década de oitenta assume-se como um importante período para o desenvolvimento da Psicologia do Desporto em Portugal. Assiste-se à constituição oficial da Sociedade de Psicologia Desportiva com a finalidade de coordenar os esforços de todos os técnicos e investigadores interessados nesta área.

Segundo Brito (1990) verifica-se um aumento do número de instituições que passaram a dedicar-se à investigação desta área, assim como ao acréscimo de temas em estudo: perfis psicológicos, atenção, concentração, ansiedade, agressividade, relação-treinador atleta, superstição.

Ainda, nesta mesma década, surge a implementação e desenvolvimento da Psicologia do Desporto fora de Lisboa, mais, concretamente no Porto e em Braga (Cruz, 1996). Assim, como sequência de várias Instituições Académicas começarem a dar a devida atenção à Psicologia do Desporto, Cruz (1997) considera que esta época é marcada por um significativo desenvolvimento em termos de produtividade científica.

Araújo (2002) faz questão de assinalar que ainda durante a década de oitenta desenvolveram-se algumas dissertações no âmbito da Psicologia do Desporto, no Instituto de Psicologia Aplicada de Lisboa, facto que é demonstrativo que as Instituições de ensino Superior no âmbito da Psicologia Geral começam a prestar atenção ao fenómeno desportivo.

Tal é comprovado, em 1989, com a criação da Divisão de Psicologia do Desporto na Associação dos Psicólogos Portugueses (APPORT)

Na década de noventa, a Psicologia do Desporto em Portugal recupera uma parte significativa do atraso relativamente a outros países, no domínio da investigação, formação e intervenção. Neste horizonte temporal aconteceu uma multiplicidade de eventos académicos científicos e profissionais que contribuíram, fortemente, para a consolidação e desenvolvimento da área em questão²

Nesta década a realização do VIII Congresso Mundial de Psicologia do Desporto atribuído pela Sociedade Internacional de Psicologia do Desporto (ISSP) ao nosso país, constitui em Junho de 1993 um momento de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos portugueses em prol desta área científica, conforme refere (Araújo, 2002).

O início do século XXI tem vindo a evidenciar um salto qualitativo no desenvolvimento académico e profissional da Psicologia do Desporto em Portugal (Fonseca 2001). Hoje, em Portugal existe já um elevado número de instituições que abordam a Psicologia do Desporto, quer as relacionadas com as Ciências do Desporto quer as que se situam no âmbito da Psicologia Geral (Brito, 2009).

Registamos, ainda, o facto de o 13º Congresso Europeu de Psicologia do Desporto consignado à temática *"Sport and Exercise Psychology: Human Performance, Well-Being and Health"*, ter-se realizado em 2011, em Portugal, mais concretamente na Região Autónoma da Madeira (RAM).

No entender de Brito (2009) actualmente, este domínio está cada vez mais próximo dos padrões de exigência e de excelência em vigor noutros países.

1.4. Psicologia do Desporto – Desafios Futuros

Acerca do futuro da Psicologia do Desporto, segundo Cozac (2004) e Fonseca (2001) é fundamental verificar-se um progressivo incremento da qualidade dos estudos a serem desenvolvidos (mais do que um aumento do número de trabalhos a serem realizados nesta área), sob pena de se assistir, a curto ou médio prazo, a uma desaceleração na sua evolução e no conseqüente reconhecimento e atracção que vem suscitando.

Segundo Garcia-Mas (1997), um dos desafios que se coloca à Psicologia do Desporto quer no presente, quer no futuro, consiste na necessidade premente da criação de equipas de investigação pluridisciplinares, de forma a promover o intercâmbio de diferentes perspectivas ou abordagens a um mesma situação que se encontre em estudo. Infelizmente, no entender deste autor, assiste-se a uma tendência para se verificar uma maior distância entre as diferentes áreas científicas, razão pela qual importa tentar perceber efectivamente quais as

² Para uma análise minuciosa dos eventos académicos referenciados sugerimos a consulta do capítulo 1 do Manual de Psicologia do Desporto, pp 32-33 da autoria de Cruz, denominado: *"Psicologia do Desporto e da Actividade Física: natureza, história e desenvolvimento"*.

relações a estabelecer entre a Psicologia do Desporto e as outras Ciências do Desporto, bem como com a Psicologia Geral.

Outros dos desafios consiste em clarificar uma polémica que, no passado, foi levantada por Danish e Hale (1981) que consistia na definição do papel profissional, funções e habilitações relativamente a quem trabalhe na Psicologia do Desporto. No entender de Araújo (2002) hodiernamente deparamo-nos com as mesmas questões, que, em seu entender carecem de uma maior reflexão e consequentemente clarificação.

Cabe-nos assinalar que Cruz (1996), advoga que a intervenção directa com atletas, deverá ficar entregue, em exclusividade, aos psicólogos, princípio que não se aplica a quem se encontre interessado em realizar investigação no domínio científico em questão, onde os profissionais das Ciências do Desporto são percebidos como uma real mais-valia

Relativamente a este mesmo desafio, Fonseca (2001) tem uma posição contrária, adjectivando-a como sendo uma mera discussão de natureza corporativista, para além de improdutivo, já que no seu entendimento não toma em consideração o contexto desportivo que caracteriza este domínio, pelo menos nos tempos actuais, decorrente de uma certa ausência de regulamentação, resultando portanto no facto de que o que verdadeiramente importa não é tanto o tipo de diploma apresentado pelos indivíduos, mas sim, os conhecimentos e competências que possuem, ou não, para as funções requeridas.

A este respeito Cozac (2004) e Cruz (1996) consideram que a formação ideal de psicólogos do desporto implica a aquisição de conhecimentos e competências em duas áreas: Psicologia e Ciências do Desporto. Se lançarmos um olhar para os países onde a Psicologia do Desporto está muito desenvolvida observamos cenários díspares. Vamos apenas a dois exemplos:

1º Inglaterra e Estados Unidos da América – as normas da Associação Britânica do Desporto e do Exercício definem que a certificação de alguém com a designação de Psicólogo de Desporto implica, obrigatoriamente, uma licenciatura em Ciências do Desporto a que se adiciona um curso de pós-graduação (mestrado ou doutoramento) em Psicologia. Por seu turno, a *American Association for the Advancement of Applied Sport Psychology*, colocou em prática um programa de certificação de consultores em psicologia desportiva que aglutinava o domínio da Psicologia e o das Ciências do Desporto

Estes dois casos são suficientemente claros no que concerne à formação adequada a especialistas em Psicologia do Desporto de forma a proteger da intervenção de indivíduos não qualificados. A opinião de Cruz (1996), mais uma vez consubstancia que a solução mais adequada para a formação de Psicologia do Desporto requer um conjunto aprofundado no quadrante da Psicologia e no domínio das Ciências do Desporto, com o propósito de proteger o sistema desportivo de indivíduos não qualificados nesta área.

2º Portugal – no nosso país esta questão ainda necessita de regulamentação. Todavia, já na década de noventa, Cruz (1996) sugeria um cenário que continha os princípios apresentados nos exemplos anteriores, porém, com uma nuance. A intervenção na área da Psicologia do Desporto deveria possuir um pré-requisito: uma licenciatura em Psicologia, a que

se juntava uma formação ao nível de pós-graduação em Ciências do Desporto. Por contraposição, um sujeito que tivesse uma formação académica de base nas Ciências do Desporto, a que se juntava uma formação adicional em Psicologia, não deveria estar habilitado a intervir, mas sim a desenvolver investigação na referida área.

Em síntese, este problema foi herdado do passado, mas parece persistir sem se conseguir uma resposta sólida que reflecta a totalidade, ou uma significativa representatividade dos psicólogos e outros técnicos que se encontrem ligados a este domínio (Brito, 2009). Como vimos, embora em alguns países estejam a ser dados passos importantes no sentido de certificar a intervenção e a investigação de profissionais na área da Psicologia do Desporto, partilhamos da opinião que existe, ainda, a necessidade de clarificar, fundamentar e definir critérios relativamente a quem possui efectivamente competências para intervir directamente e/ou desenvolver estudos na área da Psicologia do Desporto.

Uma outra preocupação da Psicologia do Desporto, no entender de Fonseca (2001), deverá consistir no reforço da qualidade dos programas de formação de agentes desportivos. Aqui é destacada a importância dos treinadores e dirigentes desportivos possuírem conhecimentos e competências neste domínio. Compreendemos perfeitamente esta posição, pois parece-nos líquido que não interessa investir apenas na formação de psicólogos e/ou outros técnicos com elevada competência para intervirem na área se o sistema desportivo não estiver preparado para percepcioná-los como uma mais-valia e extrair deles o máximo possível em termos de contributo técnico-científico.

Assim, tanto os treinadores, dirigentes, mesmo jogadores, ao possuírem conhecimentos e competências na área da Psicologia do Desporto, poderão “ler” melhor as situações que se lhes deparam e, conseqüentemente, intervirem de uma forma mais eficaz, recorrendo a técnicas e ferramentas que decorrem deste domínio científico.

Interessante, ainda neste espaço do nosso trabalho, relevar que hoje a terminologia de Psicologia do Desporto já não parece ser suficiente para agregar todos os ramos de investigação que vão germinando (Araújo, 2002; Weinberg e Gould, 2011a). Reflexo deste entendimento é bem visível, na opinião de Araújo (2002) em termos da necessidade de se ser mais rigoroso, passando-se a adoptar o termo Psicologia do Desporto e do Exercício. Na verdade, segundo Araújo (2002), no presente, a Psicologia do Exercício já possui um corpo de conhecimentos relevantes e perfeitamente identificados.

Outra área que, actualmente, já comporta algum enraizamento científico, apontando para indícios de autonomia, é a que Vickers (2000) denomina por Psicologia Neuromotora. Este domínio estuda as formas como os seres humanos aprendem e controlam habilidades motoras complexas (Vickers, 2000). Sob uma perspectiva pragmática, podemos afirmar que explora a contribuição das estruturas mentais e dos processos de acção no desempenho de habilidades motoras.

Já Weinberg e Gould (2011b; 2011c, 2011d) à semelhança de Serpa (1993; 1996) definem como áreas prioritárias de investigação para o presente e futuro da Psicologia do

Desporto, a liderança, a dinâmica grupal e o processo comunicacional. Estes autores fundamentam esta posição pelo facto de atribuírem a estes fenómenos uma elevada influência na performance das equipas desportivas. Mais, embora reconheçam a existência de alguns trabalhos já realizados nesta área, consideram que no âmbito destas temáticas muito ainda poderá ser investigado, compreendido e posteriormente, integrado no processo de treino de equipas desportivas com o propósito de potenciar os seus outputs.

Aproveitamos para sublinhar que a nossa opção em estudar as temáticas da liderança, desenvolvimento grupal e eficácia colectiva no presente trabalho é, então, “subsidiada” pelas posições de Serpa (1993; 1996) de Weinberg e Gould (2011b; 2011c, 2011d), voltando a ser reforçada a sua importância e utilidade.

Atendendo à análise que temos desenvolvido, constatamos que a Psicologia do Desporto está cada vez mais a especializar-se e parece-nos que será uma dinâmica a continuar nos próximos anos.

Em virtude de o autor e de um dos co-orientadores deste estudo terem a sua formação académica na área das Ciências do Desporto, a que se junta o facto de o orientador e de o outro dos co-orientadores deste trabalho possuírem a sua formação académica na área da Psicologia, consideramos estarem reunidas as condições para irmos ao encontro de superar um dos desafios colocados por Garcia-Mas (1997) à Psicologia do Desporto: a necessidade de implicar na análise dos fenómenos desportivos, investigadores com áreas de formação académicas diferentes (Psicologia e Ciências do Desporto) de forma a se promover uma troca de perspectivas, que se acredita, poder ser mais rica, levando a um entendimento com um maior alcance.

Em boa verdade, fruto desta realidade, este trabalho situa-se “algures” numa zona de interface entre as Ciências do Desporto e a Psicologia Geral, beneficiando, como vimos anteriormente, da dupla evolução destas ciências e acreditamos, igualmente, poder dar o nosso modesto contributo às mesmas. No nosso entendimento, o presente trabalho deverá enquadrar-se no âmbito da Psicologia do Desporto, numa dimensão conceptual referente ao que definimos como Psicologia *do* Desporto.

Logo, acreditamos ter conseguido confirmar a hipótese que levantamos no início do presente capítulo. Comprovamos que o actual trabalho consignado ao desenvolvimento grupal, à liderança e à eficácia colectiva, tomando em consideração a posição de Weinberg e Gould (2011b; 2011c, 2011d), assume-se como pertinente e actual, decorrente do facto destes autores considerarem que um dos desafios para o presente e futuro da Psicologia do Desporto, consistir no estudo destas temáticas contextualizadas aos praticantes e/ou equipas desportivas, com a finalidade de elevar as respectivas performances.

Gostaríamos de encerrar este capítulo relevando que, em nosso entender, é perfeitamente compreensível a crescente importância que ao longo dos tempos tem sido atribuída à Psicologia do Desporto, observando-se um efectivo reconhecimento da sua pertinência, sendo que a cada “achado” não se deverá cair no erro de ensombrar outros conhecimentos, passados e futuros, construindo um “saber” sempre à luz de um rigor científico,

embora permeável à sua refutação como refere Toffler (1980), de forma a se conseguir ir (sempre) mais longe...

Julgamos nós, que este também será um desafio para o presente e futuro dos profissionais que estudam e/ou intervêm na Psicologia *do* Desporto.

Capítulo II: Desenvolvimento Grupal: da génese à maturidade

2.1. A Abordagem Conceptual aos Grupos de Trabalho e o Percurso da Investigação Realizado neste Domínio

À semelhança do que acontece com tantas outras temáticas, a compreensão do fenómeno grupal no presente requer um olhar aprofundado para o seu, já longo, passado. No actual capítulo do nosso trabalho, abordaremos as correntes que se dedicaram ao estudo do grupo, não sendo, contudo, nosso propósito o desenvolvimento de uma revisão bibliográfica ampla, exaustiva e aprofundada no que concerne à investigação que tem sido realizada neste domínio. Na realidade, diversos autores (e.g., Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; Hogg & Hains, 1998; Kozlowski & Bell, 2003; McGrath, 1997; Moreland, Hogg, & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997) já direccionaram os seus trabalhos nesse sentido. Assim, optaremos, por focar a nossa atenção nos contributos que melhor permitem perceber as nossas opções conceptuais a respeito do grupo/equipa e que dão suporte aos nossos estudos empíricos.

Ao longo deste capítulo, procuraremos, ainda, demonstrar o interesse e, concomitantemente, a dificuldade em se conseguir proceder à delimitação das noções de grupo, de equipa e de desenvolvimento grupal, evidenciando as diferentes perspectivas que se encontram associadas a estes conceitos. No âmbito desta última temática, apresentaremos, uma tipologia, evoluindo para uma análise mais fina e aprofundada a um dos modelos – aquele em que nossa investigação empírica irá ancorar.

Uma das ilações que a revisão da literatura nos permitiu extrair, é a de que os grupos se apresentam como uma temática que tem suscitado um profundo interesse dos investigadores, tendo-se realizado e, continuando a desenvolver-se, múltiplos estudos, no universo das ciências sociais (Kozlowski & Bell, 2003).

Nesta linha de valorização do grupo de trabalho, vários autores (e.g., Dimas, 2007; Guzzo & Shea, 1992; Morgan, Salas & Glickman, 2001), consideram que esta entidade, independentemente de apresentar um carácter mais, ou menos, formal, temporário ou permanente, tem sido encarada pelas organizações como um factor estratégico que lhes permite tomar vantagem competitiva e alcançar o sucesso organizacional. Na óptica de Passos (2005), o facto de se acreditar que os grupos estarão no durâmen do funcionamento da vida em sociedade e, naturalmente, das organizações, será um dos principais motivos que contribui para a existência de tal interesse. Segundo Guzzo e Shea (1992) estamos perante uma convicção de que o recorrer a grupos promoverá um incremento de qualidade, desempenho e eficácia organizacional.

O que está a acontecer no quadrante organizacional tem correspondência no domínio específico das organizações desportivas (Pires, 2005). Todavia, nestas organizações, para

além de se explicar a presença dos grupos pela percepção da mais-valia que tal pode vir a constituir, esta ocorre, igualmente, devido às particularidades que este contexto possui. Não nos podemos esquecer que em vários casos torna-se incontornável a presença de grupos de trabalho no seio das organizações desportivas - equipas desportivas, equipas técnicas, direcções dos clubes.

Em síntese, na nossa óptica, no contexto das organizações desportivas, a estruturação e planificação do trabalho encontra-se assente em grupos de trabalho, não só por questões de crença na vantagem estratégica que tal poderá acarretar, mas, também, pelo facto de em certas situações tal adquirir um carácter de obrigatoriedade. Este cenário subsidia a nossa convicção de que no contexto das organizações desportivas é nuclear direccionar a atenção para o estudo e compreensão dos grupos de trabalho e processos associados.

Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner (1999) constatarem que cerca de 48% das organizações americanas recorrem a algum tipo de trabalho em grupo. Embora em Portugal não sejam conhecidos estudos desta natureza, a percepção de Dimas (2007) é a de que, no nosso país, a maioria das organizações ou já possui ou pensa vir a recorrer a grupos de trabalho.

Embora, em bom rigor, existam trabalhos precusores que se debruçaram sobre fenómenos colectivos, assim como, ao respectivo alcance no domínio do comportamento humano, os quais remontam à Grécia Antiga com Aristóteles (382-322 AC) e Platão (427-347 AC) (Monteiro, 2007), é, no entanto, seguro, mencionar que foi no início século XX que se verificou o autêntico “despertar” da comunidade científica para o estudo dos grupos.

Com um percurso marcado por avanços e retrocessos, onde facilmente nos deparamos com posições divergentes e nem sempre evidenciando uma igual intensidade ao nível do interesse (Araújo, 2011; Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Marques, 2010; Miguez & Lourenço, 2001), ao longo do século passado, começaram a ser estudados grande parte dos processos grupais. Consequentemente, assiste-se à emergência de diversas perspectivas em termos conceptuais.

Contudo, a proliferação de estudos neste domínio foi impotente para conseguir que o significado do vocábulo grupo fosse pacífico e universal. Nesse sentido, Visscher (2001), a quem se deve uma tentativa de arrumação conceptual na linha da dinâmica de grupos, chega à conclusão que tal é impossível de realizar, relevando e concordando com a posição de outros autores (e.g., Redl, 1942) que, de forma pragmática, se consubstancia na recusa em definir grupo, por considerar tratar-se de um fenómeno composto por tantos “ingredientes” diferentes, que uma tentativa com a finalidade de os reunir numa fórmula única tinha elevadas probabilidades em redundar num resultado reducionista, ilusório e falacioso. Estamos em crer que esta dificuldade em se atribuir um significado ao conceito grupo, de forma a ser universalmente aceite, se encontra relacionada com as diferentes perspectivas de estudo dos grupos. Apresentemos, então, algumas das principais abordagens conceptuais à noção de grupo, onde, facilmente conseguimos identificar pontos em comum e posições divergentes.

McDougall (1920) é responsável pela primeira distinção entre massa e grupo, preconizando que uma realidade grupal pressupõe a existência cumulativa dos seguintes elementos: a) um objecto de actividade comum; b) reacções semelhantes entre as pessoas face a esse objecto; c) estado mental de cada sujeito influenciado pelos estados mentais dos seus pares; d) consciência de grupo como uma totalidade.

A este respeito, Allport, num primeiro momento, no seu manual *"Social Psychology"* (1924/1962) afirma claramente que o grupo é uma falácia, pois só o indivíduo é real, na medida em que só ele pode pensar, sentir, decidir e intervir. Por contraposição, McDougall (1920) sustenta que o grupo poderá existir, mas só quando se converte no agente moralizador do indivíduo, fazendo-o desejar o bem-estar comum, assumindo, simultaneamente, uma função facilitadora, de forma a alcançar a sua máxima expressão como ser humano.

Os trabalhos de Hawthorne, iniciados nos anos 20 por Elton Mayo e seus colaboradores, frequentemente apresentados como o primeiro esforço científico para a compreensão dos grupos nas organizações (Alcover, 1999; Bramel & Friend, 1987; Cartwright & Zander, 1968; Forsyth, 2000; Hogg & Vaughan, 2011; Huici, 2004; Sánchez, 2002; Visscher, 2001) - embora projectados e desenvolvidos, inicialmente, sob a perspectiva clássica do trabalho e das organizações e, então, com objectivos ao nível individual - ao assumirem o nível grupal como principal e prioritário objecto de análise, contribuíram para a emergência de uma questão de fundo que passa a influenciar, não só, a noção de grupo como a forma de perspectivá-lo: a abordagem grupalista *versus* individualista. Desde então, e até ao tempo hodierno, a perspectiva grupalista *versus* individualista do estudo dos grupos mantêm-se.

Asch (1977) considera as perspectivas grupalista e individualista, como sendo duas doutrinas extremas, sendo que, sinteticamente, este autor considera que a tese individualista, sustenta que cada indivíduo obedece às suas necessidades e utiliza as demais pessoas como meios para atingir os seus objectivos. Este mesmo autor refere que no âmbito da tese da mentalidade colectiva, o ser humano fora do grupo não tem um carácter definido, possuindo apenas potencialidades sem forma.

Segundo Alcover (1999) a preocupação em torno das reacções dos indivíduos no contexto dos grupos, em detrimento do estudo do comportamento propriamente grupal, que se traduz na existência de um funcionalismo individual, ou que, à luz da teoria do intercâmbio, com os trabalhos de Homans (1961) e de Thibaut e Kelley (1959), representam um enfoque metodológico influenciado pelas posições radicais de Allport (1924), são a expressão, ao longo do século XX, da manutenção de uma orientação individualista. Na perspectiva deste autor, o que se explica num grupo deverá, pois, ter sempre como referência o comportamento individual.

A literatura atribui a Allport (1924) o mérito por ter sido o principal responsável pela controvérsia que se revelou muito útil, tanto a nível conceptual como empírico, para resolver a dicotomia grupo-indivíduo (Moreira, 2007). Este autor, num dos seus últimos artigos, advogava a necessidade de se encontrar um paradigma que, de forma satisfatória, universal e com rigor

científico, descrevesse o ordenamento das condições que rodeiam e envolvem os indivíduos no seio de uma entidade que podemos designar por grupo.

Outra forma de perspectivar o grupo, e que influencia, igualmente, o significado deste vocábulo, assim como, a forma de estudá-lo, consiste na abordagem interaccionista, onde se enquadram vários autores, como Sherif (1936) com a clássica investigação sobre o efeito autocinético, ou Moreno (1992), com o desenvolvimento da técnica sociométrica. Contudo, no âmbito desta abordagem, a literatura é unânime em atribuir um lugar de especial relevo a Lewin (1890/1947), decorrente da teoria que elaborou – Teoria de Campo - com a qual se propôs analisar simultaneamente a dinâmica individual, tanto quanto as dinâmicas que ocorrem nos grupos. O epíteto que frequentemente lhe é atribuído, “*Pai da Dinâmica de Grupos*”, ilustra por si só, a importância que é conferida aos trabalhos por ele desenvolvidos.

Para Lewin (1947; 1951), o grupo é uma realidade complexa, contendo propriedades específicas e características diferenciadas que são passíveis de análise e de medição. Este mesmo autor preconiza que o grupo existe pela interação dos elementos que o compõem, pela dinâmica de conjunto que emerge, onde todas as partes estão em contínua relação de interdependência entre si e com a envolvente. Este autor acredita que os indivíduos ao participarem em grupos e pela interação que se produz entre si, que gera produtos grupais e propriedades psicológicas, passam a ser susceptíveis de modificações psicológicas.

Com base no conceito de campo que a *gestalt* havia utilizado no estudo da percepção sensorial, Lewin (1890/1947) elaborou a Teoria de Campo, considerando, numa primeira fase, aspectos ligados à motivação e à personalidade e, numa segunda fase, a ideia de “totalidade dinâmica” e “espaço vital”. Na opinião de alguns autores (e.g., Cartwright & Zander, 1968; Mailhot, 1968) trata-se, em bom rigor, mais de uma metodologia que de uma teoria, todavia todos convergem para o reconhecimento de que são inegáveis os seus contributos para a teoria dos grupos (Blanco, 1988; Huici, 2004), em particular para a dinâmica de grupos (Anzieu & Martin, 1997; Blanchet & Trognon, 1996; Mailhot, 1968; Visscher, 2001).

Um dos conceitos psicológicos básicos da Teoria de Campo é a “posição psicológica”, como “relação espacial de regiões”. Um clássico exemplo de conceito psicológico que contém a dimensão conceptual de posição é a pertença de um indivíduo ao grupo. Outros conceitos psicológicos introduzidos por Lewin são a noção de “locomoção” como “relação de posições em momentos distintos”; de “força” como “tendência à locomoção”; de “potência” como “uma possibilidade de induzir forças”; de “meta” como “um campo de forças” em que todas as forças apontam para a mesma região, de “espaço vital” como o espaço constituído pela pessoa e pelo meio psicológico, tal como existe para o indivíduo.

O “espaço vital” abarca a totalidade dos acontecimentos que têm efeitos directos sobre o indivíduo ou sobre o grupo, admitindo a existência de fronteiras, as quais são definidas pela zona de intersecção das variáveis que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

As “forças psicológicas” correspondem a uma relação existente em duas ou mais regiões do “espaço vital”. Estas forças podem ser impulsoras ou restritivas. As de

natureza impulsora aproximam de uma valência positiva e produzem locomoção. Por seu lado, as forças restritivas não produzem locomoção, porém, influenciam os efeitos das primeiras. Importa clarificar que estas forças são perspectivadas como constructos que caracterizam a “direcção” e a “potência” das mudanças produzidas dentro do “espaço vital”.

O “campo psicológico” denominar-se-á campo do grupo, se os acontecimentos existirem enquanto tal para o grupo. Por outro lado, será um “campo social” se as entidades “campo psicológico individual” e “campo psicológico de grupo” (ou entre vários campos psicológicos de grupo) possuírem uma relação homóloga entre si.

O conceito de “campo social” conduziu a que Lewin (1951) formulasse quatro hipóteses sobre a dinâmica de pequenos grupos:

a) o grupo constitui o terreno sobre o qual o sujeito se instala: de cada vez que um indivíduo não é capaz de definir claramente a sua pertença social ou de se integrar num grupo, o seu “espaço vital” é afectado pela instabilidade e/ou pela ambiguidade;

b) o grupo é um instrumento para o indivíduo: as relações sociais que mantêm no seu grupo funcionam como um instrumento para satisfazer necessidades psíquicas ou aspirações sociais;

c) o grupo é uma realidade para o indivíduo, mesmo para aqueles que são ignorados, isolados ou rejeitados: a dinâmica de um grupo tem impacto nos indivíduos que o constituem;

d) o grupo é para o indivíduo um dos elementos do seu “espaço vital”: é no interior deste espaço que se desenvolve a sua existência.

Por fim, o princípio da “contemporaneidade” é, de acordo com Lewin (1951/1978), um dos enunciados básicos da Teoria de Campo, uma vez que qualquer comportamento ou qualquer outra mudança num campo psicológico encontra-se apenas dependente do campo psicológico nesse momento.

Resumindo os contributos de Lewin (1951), entre outros autores (e.g., Moreno, 1999; Sherif, 1936), contribuíram decisivamente para que as interações que se estabelecem entre os membros de um grupo e a respectiva dinâmica ganhassem maior relevância, passando a ser o objecto de análise central, em detrimento dos indivíduos. Mais, Lewin (1951) foi decisivo para que se passasse a estudar os padrões de comunicação, o clima, os conflitos, a liderança, entre outros aspectos, que começam a ser encarados como processos grupais (Dimas, 2007; Levinger, 1957; Lourenço, 2002; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000).

As experiências de campo desenvolvidas nas minas de carvão inglesas e numa empresa têxtil na Índia, pelos investigadores do Tavistock Institute of Human Relations, na década de cinquenta do século passado, desempenharam, igualmente, um papel de capital importância ao nível do estudo dos fenómenos grupais, fruto de sustentarem que um grupo é um sistema sociotécnico com forte influência na eficácia organizacional, tendo sido a partir delas que se edificou o modelo sociotécnico (Bion, 1961; Emery & Thorsrud, 1969; Emery & Trist, 1965; Rice, 1955a; Rice, 1955b; Rice, 1963; Trist & Bamforth, 1951). Inspirados na Teoria Geral dos Sistemas (Bertalanffy, 1973) os investigadores do Tavistock Institute desenvolveram

os seus trabalhos na linha dos sistemas abertos, distribuindo a sua atenção pelos elementos da sua estrutura interna, e pelos problemas gerais da sua adaptação ao meio (Bertrand & Guillemet, 1994; Keating, 1987).

De acordo com a teoria geral dos sistemas (Bertalanffy, 1973; Bertrand & Guillemet, 1994; Cooper & Foster, 1971; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972), o grupo pode ser definido como um sistema aberto. Nesta perspectiva, os grupos são constituídos por elementos, que se podem considerar sistemas, que, por sua vez, fazem parte de outros sistemas do seu meio, designadamente outros grupos, e que se desenvolvem de um modo constante por intermédio da realização das suas tarefas numa grande complexidade de interacções (Agazarian & Gantt, 2000, 2003; Ayestarán, 1999; Hinsz, 1995; Landry, 1995; McGrath et al., 2000; McGrath, 1984; Minicucci, 2002; McGrath & Kelly, 1986; Schein, 1980, 1982; 1992; Visscher, 2001; Wheelan, 1994).

Tomando em consideração a Teoria Sistémica, é perfeitamente possível aplicar aos grupos alguns princípios gerais, que são fundamentais nos sistemas abertos, nomeadamente, 1) a totalidade, 2) a não somatividade, 3) a retroacção e 4) a equifinalidade:

- Os grupos constituem uma totalidade dinâmica, que é irreduzível às suas partes constitutivas³.

- O Princípio da não Somatividade consiste na apologia de que o grupo não é a simples soma dos seus membros constitutivos, sendo sim, a interdependência desses elementos que torna o grupo uma realidade diferente das suas partes (Shaw, Duffy & Stark, 2000). Mais, o grupo é ainda regulado pela comparação das entradas e saídas.

- Nos grupos a equifinalidade enfatiza a natureza de sistemas abertos, pois podem determinar autonomamente os parâmetros do seu funcionamento, o que significa que podem chegar aos mesmos resultados a partir de condições iniciais diversas. (McGrath et al., 2000; Watzlawick, et al., 1972).

Em síntese, os grupos são sistemas fundados nos mesmos princípios que regem, de um modo geral, todos os sistemas, sejam eles humanos, biológicos ou físicos (Agazarian & Gantt, 2000, 2003; McGrath, 1984; McGrath & Kelly, 1986; Wheelan, 1994). No sentido em que estão em constante interacção com a sua envolvente, a quem fornecem outputs e de quem recepcionam inputs para a sua sobrevivência e desenvolvimento (McGrath et al., 2000), constituem sistemas abertos.

Tendo como pressupostos, então, como afirmámos já, os conceitos sistémicos, o Modelo Sociotécnico, proposto pelos investigadores do Tavistock Institute sugere que os grupos funcionam como sistemas que integram, de forma interdependente, dois subsistemas indissociáveis mas, distinguíveis – social ou afectivo e ou técnico ou de tarefa. Segundo vários autores (e.g., Appelbaum, 1997; Dimas 2007; Eijnatten, 1998; Lourenço, 2002; Peralta, 2009) o subsistema instrumental reporta-se à realização, de forma articulada, das tarefas, pelos membros do grupo, tendo em vista a prossecução de objectivos comuns, enquanto o

³ Embora se torne importante tomar em consideração o alerta de Lewin (1951) que refere que as totalidades dinâmicas estão longe de ser sempre grupos, apesar de os grupos serem sempre totalidades dinâmicas.

subsistema relacional se refere à satisfação das necessidades sócio-emocionais dos indivíduos que integram o grupo. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que o sucesso do grupo dependerá do equilíbrio e da otimização desses dois subsistemas, sendo que a compreensão holística do sistema grupal, somente é possível de se realizar, se tivermos em consideração, estes mesmos subsistemas e a análise da dinâmica das suas inter-relações (Alves, Lourenço, Miguez, 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001).

A consciencialização e aceitação da necessidade de se considerar a dimensão socioafectiva do colaborador da organização, assim como, a sua articulação com o subsistema tarefa, representou um profundo e significativo corte quer com a perspectiva Taylorista da organização do trabalho, por esta ser pouco humanizada, quer, igualmente, com o modelo das Relações Humanas que, embora relevando as relações sociais, em bom rigor as mantinha “subjugadas” ao sistema técnico. Importa recordar que a perspectiva Taylorista e o modelo das Relações Humanas representaram abordagens dominantes durante muito tempo (Dimas, 2007).

Logo, a perspectiva sociotécnica veio lançar uma nova visão sobre os grupos e, consequentemente, levantar questões relacionadas com a noção de pertença, de inclusão, e de percepção da interdependência entre os seus membros, promovendo alterações significativas no debate sobre a realidade grupal. O grupo passou a ser representado como um sistema social integral e integrado em sistemas mais amplos, substituindo uma visão que o colocava à margem da sua envolvente (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

As noções de sistema, de interacção, de interdependência e de alvo comum, expressam a base em que se alicerça o conceito de grupo assumido por diversos autores (e.g., Alves et al., 2010; Araújo, 2011; Dimas et al., 2005; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; Lourenço 2002; McGrath et al., 2000; McGrath & Kravitz, 1982; Miguez & Lourenço, 2001; Moreira, 2007; Pinto et al., 2010; Wheelan, 1994).

Nesta perspectiva, Alves et al. (2010), Araújo (2011), Dimas et al. (2005), Lourenço (2002), Miguez e Lourenço (2001), Moreira (2007) e, também, Pinto et al. (2010), sugerem que um grupo será um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem de uma forma interdependente, com uma periodicidade regular tendo em vista a consecução de um alvo comum que é percebido e mobilizador. Para os referidos autores, as características que acabámos de apontar, constituem as condições de base, ou forças impulsoras de base, para que um colectivo de indivíduos possa ser considerado um grupo. É esta a concepção de grupo que adoptamos e em que ancoramos os nossos estudos empíricos.

Importa sublinhar, no entanto, que a presença das condições de base, por si só, não garante o bom funcionamento do grupo, nem o seu desenvolvimento, nem, mesmo, a sua subsistência. Estas condições de base funcionam somente, como forças impulsoras ou pré-requisitos para a emergência do grupo. Para que o mesmo sobreviva e se desenvolva, torna-se necessário que estas adquiram uma solidez que lhes confira uma energia de agregação superior à oferecida pelas forças restritivas, capazes de “bloquear” os processos grupais e conduzirem à desintegração (Rodrigues, Miguez & Lourenço, 2006).

2.2. A Interação versus Interdependência: Interdependências?

A interdependência obriga-nos a considerar o grupo enquanto sistema, no sentido de que existem na sua constituição elementos que têm uma relação de mútua dependência, que lhe confere uma natureza dissemelhante desses mesmos elementos ou partes constitutivas, não correspondendo a equipa ao somatório das qualidades ou atributos desses elementos (Alcover, 2003; Hinsz, 1995; Huici, 2004; Landry, 1995; Lewin, 1951; Lourenço, 2002; McGrath et al., 2000; McGrath, 1984; Miguez & Lourenço, 2001; Minicucci, 2002; Ortiz, 1998; Peiró, 2000; Sánchez, 2002; Schein, 1982; Visscher, 2001; Wheelan, 1994).

Lewin (1951) sublinha que o conceito de interdependência é fundamental na afirmação do grupo enquanto totalidade dinâmica. Segundo este mesmo autor, a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, sendo sim, a interdependência que existe entre eles. Ainda de acordo com Lewin (1951) esta interdependência entre as subpartes que constituem o grupo pode variar, de um ponto onde se situa a massa amorfa – o não grupo - até ao extremo oposto, que se apresenta como uma unidade compacta – o grupo.

Neste quadro, a interdependência apresenta-se como um dos factores que assume um papel de elevada relevância na formação das equipas (Alcover, 2003; Cartwright & Zander, 1968; Devillard, 2001; Guzzo, 1996; Homans, 1992; Huici, 2004; McGrath, 1984; Ortiz, 1998; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 1999, 2001; Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995), sendo frequentemente referenciada como uma condição fundamental à existência de um grupo (Alves et al., 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007; Dimas et. al. 2005; Guzzo, 1996; Lourenço, 2002, Pinto et al., 2010), representando também uma característica que o define (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Cartwright & Zander, 1968; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 1987; Miguez & Lourenço, 2001; Shea & Guzzo, 1987b).

Mais, são vários os trabalhos que associam a eficácia à interdependência existente entre os seus membros (e.g., Bachrach, Powell, Collins, & Richey, 2006; Janssen, Van De Vliert & Veenstra, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 1998, 2000; Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995).

Pereira (2006) preconiza que a interdependência representa um quadro de relações em que a visibilidade de pertença continua por parte dos elementos à respectiva equipa, relaciona-se com o significado que é atribuído a uma visão grupal que, por sua vez, confere um sentido aos contextos particulares e onde a dimensão estrutural das relações interfere com a conjectura específica.

McGrath (1991) atribui uma importância elevada à interdependência, apresentando-a como a condição de existência de grupalidade, sublinhando que o fundamental não é saber-se com exactidão se se é, ou não, membro de um grupo, mas sim conhecer o potencial de interação que os elementos de um grupo podem exercer sobre os seus pares. Este autor defende que o grupo, para sê-lo, deve ser pequeno, de modo a garantir a interação

necessária para o seu funcionamento, condicionando a grupalidade a uma interdependência espaço-temporal mínima.

Outrossim, McGrath (1991) e Guzzo (1996) condicionam a sua definição de grupo à existência de interdependência entre os seus membros no que diz respeito às tarefas que efectuam.

Vários autores (e.g., Alcover, 2003; Cartwright & Zander, 1968; Devillard, 2001; Guzzo, 1996; Homans, 1992; Huici, 2004; McGrath, 1984; Ortiz, 1998; Van der Vegt et al., 1999, 2001; Van der Vegt & Van der Vliert, 2002; Wageman, 1995) convergem no pressuposto de que não existe uma única forma de interdependência, mas sim várias.

Com base na literatura da especialidade consultada, observamos ser relativamente consensual, a distinção entre uma interdependência relativa às tarefas e outra respeitante aos resultados (esta, por sua vez, agrega a interdependência de objectivos e a interdependência de recompensas/*feedback*), assumindo cada um destes tipos diversas formas (Jonhson & Jonhson, 1989; Saavedra et al., 1993; Shea & Guzzo, 1987a; Van der Vergt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995).

Importa referir que a interdependência de tarefa e a interdependência de resultados representam constructos independentes. Logo, é plausível que a interdependência de tarefa possa existir sem a interdependência de resultados, assim como, o cenário antagónico pode verificar-se (Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995).

A estes dois tipos interdependência podemos acrescentar a interdependência socioafectiva (Alves et al., 2010). Estamos de acordo com Alves et al. (2010) quando referem que este fenómeno não só existe, como assume um papel importante na dinâmica de um grupo, influenciando os processos grupais e, consequentemente na sua performance.

Em síntese, podemos afirmar que se admite a existência de três tipos de interdependência: a interdependência de tarefa, interdependência de resultados (que agrega a interdependência de objectivos e a interdependência de recompensas/*feedback*) e a interdependência socioafectiva.

A interdependência de tarefa é uma característica estrutural das relações instrumentais que se estabelecem no seio do grupo (Van der Vergt & Van de Vliert, 2002). Os indivíduos são interdependentes no que diz respeito às tarefas quando, para a prossecução dos objectivos grupais, necessitam de partilhar informação, conhecimento e/ou materiais. Observa-se uma tendência para que o grau de interdependência aumente à medida que a complexidade das tarefas desempenhadas se eleva e/ou que o grau em que os elementos do grupo se encontram mutuamente dependentes para a execução das suas funções é maior.

Este tipo de interdependência pode ser perspectivado num contínuo em que, no nível mais baixo, se encontram as tarefas mais simples, cuja execução se encontra dependente da contribuição relativamente independente de cada um dos elementos do grupo e, no nível superior, situam-se as tarefas com maior complexidade e dificuldade de realização, que exigem maiores níveis de interacção (Moreira, 2007).

Por seu turno, a interdependência de tarefa pode ser de três tipos, conjuntiva, sequencial ou recíproca, isto em função do maior ou menor grau de coordenação que uma determinada tarefa implica (Thompson, 1967).

Na interdependência conjuntiva, cada indivíduo executa a sua parte da tarefa grupal, sem sentir necessidade de interagir com os outros membros, reunindo-se no final as várias contribuições individuais. Quando a estrutura das relações entre os membros do grupo se caracteriza por uma interdependência de tipo sequencial, estamos perante uma dependência directa e unidireccional entre os membros do grupo. As tarefas grupais são realizadas numa sequência específica, estando cada elemento dependente, na execução da sua parte, do desempenho dos membros que o antecederam. Por último, a interdependência recíproca consiste numa interacção bidireccional, em que os outputs de cada membro servem de inputs para outros membros e vice-versa.

A interdependência de resultados, por sua vez, pode ser definida como o grau em que os elementos de uma equipa alcançam mutuamente os objectivos definidos, assim como, a forma como são reciprocamente recompensados e/ou alvo de *feedback* interdependentes. Nesta lógica de entendimento, de acordo com Deutsch (1973) são considerados dois níveis de interdependência de resultados: a interdependência de objectivos e a interdependência de recompensas/*feedback*.

A interdependência de objectivos reporta-se a situações em que a consecução dos fins por parte de um elemento do grupo ou de um subgrupo, está dependente do sucesso da concretização dos objectivos por parte de outros elementos da mesma equipa (Johnson, Johnson, Ortiz & Stanne, 1991). Quando o alcançar dos objectivos por parte de um elemento da equipa é positivamente influenciado pela prossecução dos objectivos por parte dos seus pares, considera-se este tipo de interdependência positiva (Vijfeijken, Kleingeld, Tuijl, Algera, & Thierry, 2002, 2006). Na situação inversa, isto é, quando a concretização dos objectivos por parte de pelo menos um elemento da equipa é negativamente influenciada pelo facto de os outros membros realizarem com sucesso as suas metas, esta interdependência é considerada negativa (Vijfeijken et al., 2002, 2006).

Já a interdependência de recompensas relaciona-se com o facto de a obtenção de “prémios” por parte de um elemento da equipa influenciar a obtenção das recompensas dos seus pares (e vice-versa). Mais uma vez esta influência pode processar-se de uma forma positiva ou negativa (Vijfeijken et al., 2002).

A interdependência de *feedback* consiste nas interacções que surgem no interior da equipa relacionadas com a informação acerca do desempenho grupal e/ou individual e com o estado do grupo, tendo por referência o resultado do trabalho desenvolvido em equipa (Van der Vegt et al. 1999).

Deutsch (1949) foi o “arquitecto” de uma teoria que passou a ser uma referência no âmbito da interdependência de resultados. Num registo abreviado, podemos referir que esta teoria considerava que a interdependência poderia ocorrer num contexto onde predominasse a cooperação ou a competição. O cenário de cooperação era caracterizado pelo facto de os

elementos de uma equipa compartilharem existência de objectivos grupais e comparticiparem na prossecução dos mesmos. O sucesso decorrente da concretização destes “alvos comuns” seria premiado com recompensas conjuntas. Neste cenário predominava a ideia de que o alcançar de determinado(s) objectivo(s) por um dos membros da equipa recompensaria esse sujeito, assim como, os demais elementos.

Já num contexto competitivo, os objectivos e recompensas ocorriam de uma forma mutuamente exclusiva para os elementos do grupo. No cenário de competição a equipa percepcionava que a concretização de um objectivo e o alcançar de uma recompensa por parte de um dos seus elementos era um factor impeditivo de os outros membros poderem alcançarem esse objectivo e, consequentemente, terem direito a recompensas.

Johnson e Johnson (1989) referem que nesta teoria, os conceitos de cooperação e competição estão “sintonizados”, respectivamente, com concepções de interdependência de cariz positivo ou negativo, já aludidos anteriormente

Por último, a interdependência socioafectiva, situa a sua génese no Modelo Sociotécnico preconizado pelos investigadores do Instituto de Tavistock, em virtude de assumirem que um grupo se estrutura sobre dois subsistemas fundadores: o subsistema tarefa e o subsistema socioafectivo. Neste quadro, na óptica de Alves et al. (2010) a interdependência socioafectiva reporta-se às relações de natureza social e afectiva que emergem, que se constroem e que se desenvolvem entre os elementos de uma equipa. A rede de relações informais entre os elementos de uma equipa será o grau de interdependência socioafectiva (Alves et al., 2010). Estes autores realçam o facto de estas relações serem de natureza dinâmica.

Sob uma perspectiva de análise mais fina, este tipo de interdependência poderá ser medido com base no tipo de emoções que predomina no grupo (positivas ou negativas), no grau de afectividade, amizade e camaradagem que existe entre os seus elementos, nas opiniões que nutrem acerca dos seus pares, no grau de preocupação que possuem pelos colegas e na informação pessoal partilhada por cada sujeito (Alves et al., 2010).

Na realidade, existem diversos construtos relacionados com o estudo de fenómenos no âmbito de equipas, tais como, a coesão grupal (e.g., Moreland et al., 1994), a amizade (e.g., Wrigth, 1984, in Winstead, Derlega, Montgomery, Pilkington, 1995), a confiança (e.g., McAllister, 1995), o contágio emocional (e.g., Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994; Hatfield, Forbes & Rapson, 2011) e a natureza da afectividade que existe no grupo (e.g., George, 1996) e que funcionam como fortes argumentos no sentido de justificar a existência, a consideração de uma interdependência de natureza socioafectiva.

Mais, vários trabalhos (e.g., Ashforth & Humphrey, 1995; Brief & Weiss, 2002, DeDreu, West, Fisher & MacCurtain, 2001) demonstraram que as emoções positivas que existiam no seio de uma equipa encontravam-se associadas ao respectivo desempenho, ao grau de satisfação dos seus elementos, à capacidade criativa colectiva e à resolução de problemas.

Outros estudos (e.g., Tse, Dasborough, Sparse, Ashkanasy, 2008) apontaram para a existência de uma associação da proximidade e da confiança que existe entre os elementos de uma equipa e os outputs grupais positivos.

Alves et al. (2010) realizaram um trabalho cujo objecto de análise central foi a interdependência socioafectiva, onde pontificaram as seguintes conclusões: (I) a interdependência socioafectiva assumia um papel de forte mediador entre interdependência de tarefa e o nível de satisfação da equipa, (II) a interdependência socioafectiva possuía um papel de mediador moderado entre a interdependência de resultados e o nível de satisfação da equipa.

Pelo exposto, corroboramos a posição de Alves et. al. (2010) no que se reporta a considerar a existência de uma interdependência socioafectiva, pois é inegável que a interacção entre os elementos de uma equipa envolvendo aspectos sociais e emocionais, para além de ser factual, produz um impacto no desempenho da equipa.

Esta última afirmação permite-nos “fazer a ponte” para a análise do papel exercido pela interdependência na predição da eficácia.

Como referimos a montante, são em número extenso os estudos que apontam para uma acção preponderante da variável interdependência ao nível da tarefa e dos resultados, sobre a eficácia grupal (considerando o desempenho e/ou a satisfação grupal) (e.g., Bachrach et al. 2006; Kozlowski & Ilgen, 2006; Saavedra et al., 1993; Shaw et al., 2000; Van der Vegt et al., 1998, 2000; Van der Vegt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995). A estes estudos podemos acrescentar a perspectiva de Alves et al (2010) no que se reporta à interdependência socio-afectiva, acreditando que esta afecta, igualmente, o desempenho grupal.

Em diversos estudos (e.g., Kiggundu, 1981; Wong & Campion, 1991) a interdependência de tarefa tem vindo a ser associada a um aumento do nível de motivação nas equipas. Nesta linha de entendimento, a interdependência de tarefa é considerada um bom preditor do desempenho da equipa e do nível de satisfação, pois a partilha de informações, conhecimentos, competências, instrumentos, materiais eleva o sentido de responsabilidade pelo trabalho da generalidade dos elementos da equipa (Shea & Guzzo, 1987b; Van der Vegt et al., 1999), promovendo, concomitantemente, um espírito de amizade, cooperação entre os pares, como resultado da sua permanente interacção (Campion et al., 1993; Johnson & Johnson, 1989).

Por contraposição, Northcraft e Earley (1989) sustentam que em situações onde existe uma distorção e/ou atraso da informação intra-grupo, a interdependência de tarefa exerce um impacto negativo tanto ao nível da satisfação como no que se refere ao desempenho grupal, Estes autores acrescentam que o facto de alguns membros da equipa se encontrarem investidos de maior poder, comparativamente aos demais elementos, poderá despoletar, nestes últimos, sentimentos de insatisfação e/ou revolta e/ou frustração.

Por outro lado, Rocha (2010) é autor de um estudo que revelou que os resultados alcançados apontam para a inexistência de uma relação estatisticamente significativa entre as

várias dimensões da interdependência - tarefa, objectivos e recompensas/feedback - e as dimensões tidas em consideração ao nível da eficácia grupal - desempenho da equipa e grau satisfação dos elementos do grupo -, o que se traduz na ideia de que a interdependência não representa um preditor tão influente da eficácia grupal quanto outras investigações o sugerem.

Contudo, devemos sublinhar três pontos no que concerne ao papel exercido pela interdependência na predição da eficácia grupal: O primeiro consiste na perspectiva que sustenta que a interdependência - de tarefa e de resultados – encontra-se associada a um impacto positivo ao nível da eficácia grupal, é claramente a dominante.

O segundo ponto reporta-se ao estudo de Rocha (2010), cujos resultados demonstraram que a interdependência de tarefa, objectivos e recompensas/feedback, não se apresentaram como um preditor de eficácia grupal tanto na dimensão instrumental como ao nível da satisfação dos membros do grupo, deverá ser tido em consideração com algumas reservas, pois o próprio autor refere o facto de ser necessário mais trabalhos que venham clarificar este “desalinhamento” com a posição dominante na literatura.

Por fim, o terceiro ponto alerta para o facto de ser fundamental tomar em linha de conta a influência que a congruência (ou incongruência) entre a interdependência de tarefa e a interdependência de resultados exerce na determinação do desempenho e da satisfação grupal (Miller & Hamblin, 1963; Van der Vegt & Van de Vliert, 2001). Vários estudos (e.g., Georgopoulos, 1986; Wageman, 2001; Weldon & Weingart, 1993) demonstraram que os níveis mais elevados de desempenho e de satisfação grupal apenas se verificaram em situações cujos níveis de interdependência de tarefa e de resultados eram congruentes⁴.

Johnson e Johnson (1994) sugerem que a par de uma interdependência positiva e negativa, se considere uma interdependência paradoxalmente inexistente, isto é, que apenas tem existência referencial, pelo facto de não afectar o sucesso (interdependência positiva) ou o fracasso dos outros (interdependência negativa). Johnson e Johnson (1994) observam que só existe interdependência quando os membros de um grupo partilham objectivos comuns e quando os resultados dos indivíduos são afectados pelas acções dos outros. Desta forma, uma interdependência negativa geralmente resulta numa interacção oposta. Um exemplo de uma interdependência negativa poderá ser quando os jogadores de uma equipa desportiva desejam alcançar o sucesso evitando que os colegas obtenham um êxito superior ao que eles alcançaram (por exemplo: quando um jogador é o melhor marcador da equipa e passa a desempenhar um papel que dificulta que os seus colegas marquem golos/pontos). É neste

⁴ Entende-se por congruência quando existe uma associação de uma elevada interdependência de tarefa a uma, igualmente, elevada interdependência de resultados; ou em alternativa, quando estamos perante a situação inversa, isto é: a uma reduzida interdependência de tarefa se associa uma reduzida interdependência de resultados (Saavedra et al., 1993; Thomas, 1957; Wageman, 1995). A existência de uma incongruência entre interdependência de tarefa e interdependência de resultados pode ter um impacto negativo na equipa, decorrente do facto dos respectivos membros poderem estar a desenvolver comportamentos de competição quando tal é desnecessário e, não raras vezes, inadequado. Uma situação deste tipo, tem elevadas probabilidades de despoletar uma insatisfação no seio de uma equipa, assim como, uma diminuição em termos do nível do desempenho grupal (Saavedra et al., 1993; Thomas, 1957; Wageman, 1995).

sentido que Van Der Vegt et al. (1999) acreditam que a interdependência relacionada com a tarefa é uma característica estrutural das relações instrumentais existentes entre os membros da equipa. Por exemplo, jogadores de uma equipa desportiva de uma modalidade colectiva são mais interdependentes na tarefa do que os motoristas de autocarro desse clube.

A interdependência centrada na tarefa pode, desta forma, revelar-se segundo uma hierarquia, em que o nível mais baixo é a interdependência que não exige a interacção dos membros do grupo, já que cada um, individualmente, desempenha a sua função na íntegra. Por seu lado, o nível médio nesta hierarquia será a interdependência sequencial, em que a acção de um membro do grupo é completada pela intervenção de outro elemento, num só sentido, que se encontra pré-determinado. O nível seguinte corresponde à interdependência recíproca, em que se supõe que o resultado da tarefa realizada por um elemento do grupo pode significar o início de uma tarefa a realizar por qualquer membro do grupo e vice-versa, funcionando como o contrário da sequência de uma só via. Por último, o nível mais elevado de interdependência da tarefa é a que se pressupõe a interacção mútua de todos os seus elementos, sendo que estes podem determinar autonomamente a forma de realizarem as tarefas em conjunto (Saavedra et al. 1993).

No âmbito da teoria dos grupos, as investigações quando abordam o conceito de interdependência, assentam, geralmente, em dois níveis de análise – individual e grupal –, independentemente de estarmos a analisar a interdependência do sistema tarefa, ou a interdependência dos resultados, ou ainda, as duas formas actuando em conjunto. Van der Vegt e Van der Vliert (2002) demonstraram que a relação entre a interdependência da tarefa individual e as respostas afectivas se encontra dependente dos resultados grupais.

Por seu turno, Wageman (1995) sentiu a necessidade de não confundir conceptualmente os contributos individuais *versus* grupais, o que a conduziu à elaboração de uma definição híbrida de interdependência, tanto no que se prende à relação, como à tarefa, como, igualmente, aos resultados. A noção de interdependência avançada por Wageman (1995) situa-se algures no continuum entre os dois extremos do trabalho interdependente e independente.

Assim, os membros das equipas podem trabalhar sozinhos ou interagir com os seus pares, consoante a natureza de tarefa que estão a efectuar em cada unidade de tempo. A consideração dos dois níveis de análise, individual e grupal, e ainda da natureza complexa da interdependência, impeliu Saavedra et al. (1993) à construção de um modelo tridimensional, denominado justamente de interdependência complexa.

Este modelo tem a particularidade de considerar a par de uma interdependência centrada na tarefa e de outra centrada nos objectivos, igualmente, uma interdependência de feedback, entendida como as interconexões que se manifestam ao nível dos elementos do grupo, em consequência dos resultados grupais. De registar o descuro por parte deste modelo da interdependência socioafectiva, o que vai ao encontro do que aduzimos anteriormente.

Groenenboom, Wilke e Wit (2001) realizaram uma investigação sobre a interdependência que os membros de um grupo podem antecipar, tendo concluído que as

expectativas em relação à interdependência futura determinam o grau de esforço com que os elementos da equipa contribuem para o resultado grupal.

Em suma, vimos que a interdependência pode ser perspectivada de diferentes formas, sendo admissível considerar que não existirá uma única interdependência, mas sim várias interdependências. Porém, podemos, igualmente, “olhar” para a interdependência como um fenómeno único que pode assumir várias formas, ao nível da tarefa, dos resultados e em termos socioafectivos. Em nosso entender ambas as perspectivas são defensáveis e encontram-se fundamentadas. Para nós, mais do que nos enquadrarmos numa das perspectivas referidas, é sim, fundamental reconhecer que a interdependência é nuclear na criação e afirmação do grupo enquanto totalidade dinâmica, assumindo-se como a essência dessa mesma entidade.

2.3. Equipas ou Grupos de Trabalho?

Até ao presente momento, ao longo do nosso trabalho, temos utilizado os termos grupos de trabalho e equipas como se se reportassem à mesma realidade. Mas, será que uma equipa é efectivamente o mesmo que um grupo de trabalho? Nesta secção, do capítulo II do presente trabalho, vamos procurar responder a esta questão.

Com base no que apresentamos anteriormente, é facilmente perceptível a elevada importância que a utilização do vocábulo grupo passou a ostentar nas Ciências Sociais e, de forma particular, nas ciências que fazem da organização o seu objecto de estudo. Todavia, mais recentemente, sobretudo no contexto organizacional, o vocábulo equipa suplantou o de grupo, sendo inúmeras vezes referido que as equipas constituem a forma privilegiada de as instituições se organizarem com o propósito de realizarem as respectivas tarefas (Mohrman, Cohen & Mohrman, Jr. 1995; Osterman, 1994).

Devine et al. (1999) referem que as equipas estão fortemente presentes em organizações que são detentoras de uma estrutura departamental. Robbins (2001) afirma que oitenta por cento das instituições americanas declararam estarem organizadas em equipas, não utilizando a terminologia “grupos de trabalho”. Benders, Huijgen, Pekruhl e O’Kelly (1999) referem também que no âmbito das organizações europeias, a percentagem de equipas é, ainda, mais elevada, apontando-se para oitenta e quatro por cento.

Parece, assim, de facto evidente que, mais recentemente, se observa uma maior valorização do termo equipa quando comparado com o vocábulo grupo, o que origina uma tendência para a inclusão do primeiro no léxico organizacional, suplantando a frequência de utilização do segundo. Perante este cenário, sentimo-nos impelidos em analisar os vocábulos em questão, primeiramente, sob uma perspectiva etimológica.

As origens dos termos grupo e equipa são divergentes, enquanto o primeiro provém do francês antigo *grappe*, para designar cacho de uvas, ou do italiano *gruppo*, como significativo de nó ou junção, tendo sido usado, nos séculos XVI e XVII, na escultura e na pintura, como

imagem de unidade e harmonia a partir de elementos separados (Visscher, 2001), o vocábulo *equipa* pertenceu inicialmente ao domínio marítimo (do germânico *skip*, que designa barco), tendo sido introduzido no vocabulário com o significado de um grupo de homens em combate às adversidades do mar (Devillard, 2001). Como máximo denominador comum, ambos os vocábulos parecem ter etimologicamente a mesma noção: uma unidade assente num conjunto de elementos.

Posto isto, consideramos pertinente lançar a seguinte questão: será que conceptualmente é diferente a utilização destes vocábulos no campo da teoria dos grupos? Desde já, podemos afiançar que a resposta a esta pergunta não é consensual. Mais, observamos uma escassez de estudos empíricos que validem tanto a necessidade de diferenciação, quanto a vantagem da utilização indistinta. Por um lado, estamos frequentemente em presença de duas palavras que compartilham o significado de modo indiferenciado (Devillard, 2001; Guzzo, 1996; Hackmann, 1990; Lourenço, 2002; Lourenço & Dimas, 2011; Miguez & Lourenço, 2001; Morgan et al. 2001; Katzenbach, 2000; West, 2004). Por outro, constata-se uma tendência pela predilecção pelo vocábulo *equipa* e uma intenção, manifesta ou latente, em o distanciar do termo *grupo*. Nesta última perspectiva, Paulus e Van der Zee (2004) consideram os grupos como “maus” e as equipas como “boas”. Na óptica destes autores a relação entre grupo e equipa não deverá sequer existir. Segundo Moreira (2007) os investigadores sobre grupos e equipas estão longe de ter encontrado o “altar” para ambos os conceitos.

Parece que a assimilação dos grupos informais pelas diferentes teorias da organização, nomeadamente pela Escola Clássico-Burocrática foi perniciosa para o significado do vocábulo *grupo*. A Escola Clássico-Burocrática atribui uma influência de natureza negativa ao vocábulo *grupo* informal pelo facto de este torner as regras instituídas e curto-circuitar as hierarquias formais em benefício dos seus elementos constituintes (Moreira, 2007).

Em jeito de síntese parcelar, observamos que estamos perante uma perspectiva que transforma o significado do termo *equipa*, conferindo-lhe o estatuto de metáfora do grupo que se encontra bem estruturado, que é eficiente e eficaz, não arrastando consigo a valência negativa acumulada no decurso dos movimentos pendulares pró-grupo ou antigro (Miguez & Lourenço, 2001).

Autores como Johnson e Johnson (1994) e Katzenbach (2000) encontram diferenças substanciais quando se compara um grupo de trabalho com uma equipa, relativamente aos processos de liderança, sistema de compensação e grau de cumprimento dos objectivos. Segundo estes autores, no que concerne à liderança, enquanto no grupo de trabalho há um líder formal ou pelo menos assumido, na equipa, a liderança é compartilhada entre os membros. Relativamente ao sistema de compensação, no grupo de trabalho o que é recompensado é o cumprimento individual, já na equipa, ainda que se enalteçam os esforços individuais, é sobretudo o êxito colectivo que é celebrado. Por fim, no que se prende com grau de cumprimento dos objectivos, segundo estes autores, no grupo de trabalho a eficácia é

medida indirectamente através da influência exercida pelo grupo sobre os demais grupos. Já na equipa a eficácia é medida directamente através da avaliação dos seus serviços/produtos.

Segundo Katzenbach e Smith (1993) o que diferencia grupo de equipa é a responsabilidade colectiva ao nível dos resultados alcançados na prossecução das tarefas. No grupo a responsabilização dos resultados na dimensão instrumental é atribuída em termos individuais. Por contraposição, a responsabilidade dos resultados na equipa recai tanto em termos individuais como colectivos. Mais, para Katzenbach e Smith (1993) a utilização do termo grupo ajusta-se a entidades em que as tarefas realizadas evidenciam um carácter aditivo ou uma interdependência conjuntiva. Estes autores associam à equipa a existência de níveis elevados de interdependência entre os respectivos membros.

Lemoine (1995) reconhece ter preferência em utilizar o vocábulo equipa, desde que sejam observadas as seguintes condições de forma cumulativa, que passamos a apresentar: a) ser uma entidade composta por actores que trabalham geralmente juntos; b) funcionar no terreno e em relação directa com ele; c) as formas de comunicação não suprimirem a estrutura hierárquica existente, sendo que cada um tem igual direito à palavra; d) cada elemento encontra realmente implicado na sua função; e) o objectivo a atingir encontrar-se bem definido; f) a colaboração entre os membros era determinante na implicação a realização de uma tarefa a realizar em comum, sendo as reuniões apenas uma parte dessa actividade.

Outra diferença entre os conceitos de grupo e de equipa é assinalada por Bettenhausen (1991) ao referir que os grupos discutem, decidem e delegam, sendo que as equipas discutem, decidem e implementam/executam o trabalho conjuntamente. A diferenciação realizada por Bettenhausen (1991) remete a equipa para uma entidade que opera directamente no “terreno”.

Por seu lado, Adair (1988), Savoie e Beaudin (1995) e também Tannenbaum, Beard e Salas (1992) a distinção entre grupos e equipas, é atribuída à existência de objectivos comuns e à interdependência de papéis e/ou funções. Assim, Adair (1988) considera que uma equipa é um conjunto de pessoas, com uma finalidade comum, existindo complementaridade nos conhecimentos, capacidades e competências destas. Para Tannenbaum et al. (1992), numa equipa os respectivos elementos interagem num registo activo, dinâmico e interdependente na prossecução dos objectivos comuns. Na perspectiva de Savoie e Beaudin (1995), uma equipa é todo o conjunto formal bem identificado de sujeitos, que são interdependentes no cumprimento de uma ou mais tarefas bem definidas, relativamente às quais são colectivamente responsáveis.

Adicionalmente, Wheelan (1999) sustenta que um grupo de trabalho se transforma numa equipa quando são definidos objectivos partilhados, sendo que para o alcance destes se adoptam métodos eficazes. Segundo esta autora, quando um grupo se torna numa equipa a realização das tarefas torna-se mais fluente, o clima eleva-se e as pessoas sentem-se mais motivadas a cooperar com o propósito de alcançarem as finalidades definidas conjuntamente.

Por seu lado, McGrath et al. (2000), circunscrevem a utilização do vocábulo equipa para as situações em que os grupos de trabalho se prolongam por vários projectos, onde a duração da existência desta entidade é indeterminada.

Face a este quadro, Savoie e Brunet (1995) consideram que este conjunto de características se assume como sendo suficientemente vasto para ilustrar a emergência de um novo campo de investigação, de uma nova entidade que é designada por equipa.

Em suma, Lourenço e Dimas (2011) consideram que os autores que defendem a equipa como a emergência de uma nova entidade mais ajustada ao contexto organizacional comparativamente ao grupo, apoiam-se em três argumentos-chave: (I) a interdependência e complementaridade entre os membros são características da equipa, enquanto no grupo subsiste a aditividade; (II) na equipa, os objectivos apresentam-se de forma clara e comparticipados pelos respectivos elementos e, os papéis individuais são percebidos, ratificados e aceites por todos; (III) a equipa é uma entidade de natureza operacional, que intervém “no terreno”, encontrando-se o grupo relacionado com sistema social e afectivo.

Lourenço e Dimas (2011) desqualificam a pertinência destes três argumentos. Relativamente ao primeiro argumento estes autores referem que associar à entidade equipa características como a interacção a interdependência e o dinamismo é apenas estar a avançar com um novo epíteto a uma realidade secular e que era designada por grupo. Recordam que já na primeira metade do século passado, Lewin (1951) perspectivava o grupo como um campo social assente na interdependência entre os seus elementos, assim como, Cartwright e Zander (1968) por considerarem a interdependência como um pré-requisito para que um agregado de pessoas fosse considerado um grupo.

Lourenço e Dimas (2011) reforçam a sua posição crítica, quando relativamente ao segundo argumento este ponto referem que os grupos, mesmo que num determinado momento do seu historial não sejam norteados por objectivos claros, em que os papéis e funções de cada membro não se encontrem ajustados às competências individuais e, em que o fenómeno da competição prepondera em detrimento da cooperação. Os grupos, mantendo a respectiva estabilidade estrutural que os identifica, decorrente do facto de serem sistemas dinâmicos transformam-se, evoluem, maturam. Pese embora este processo evolutivo, a aparente “nova” entidade por evidenciar novas propriedades, continua a ser um grupo.

Por fim, relativamente ao último ponto, Lourenço e Dimas (2011) referem que ao se situar a equipa no domínio exclusivo do sistema tarefa, remetendo o grupo para o sistema socioafectivo, está a procurar-se separar algo que é indissociável, reduzindo ambos os conceitos.

De facto os estudos conduzidos pelos investigadores do Tavistock Institute demonstraram que é possível distinguir o sistema tarefa e o sistema socioafectivo mas, sublinharam, igualmente, que os mesmos são dinâmicos, interdependentes e altamente interactivos. Mais, considerar o surgimento de uma “nova” entidade, que passa a ser designada por equipa, por ser mais orientada para a dimensão das tarefas é negligenciar a perspectiva sociotécnica que é um marco importantíssimo na história dos grupos (Dimas, 2007).

Em suma, Lourenço e Dimas (2011) advogam que não estamos em presença de uma nova entidade, mas meramente perante uma alteração ao nível terminológico. Pelo exposto, nós corroboramos esta perspectiva.

Na literatura relacionada com as Ciências do Desporto não identificamos qualquer referência explícita ao debate grupo *versus* equipa. Neste contexto, o termo equipa impera. Todavia, apercebemo-nos que tanto na literatura de natureza científica, como ao nível do empirismo racional, de uma forma tácita, silenciosa e latente, a diferenciação entre os vocábulos equipa e grupo está, igualmente, presente. O primeiro é comumente utilizado quando se refere à entidade global, que integra o conjunto de jogadores que se encontram em interacção para a prossecução de um ou mais objectivos mobilizadores, abarcando o subsistema tarefa e o subsistema socioafectivo. Outras vezes, o termo equipa, é, igualmente, empregue quando se faz alusão ao conjunto de jogadores relacionando-os, em exclusivo, com o subsistema tarefa. Por justaposição, quando se foca ou enfatiza a dimensão socioafectiva, o vocábulo grupo é o que é adoptado, preferencialmente.

Assim podemos concluir que, embora ao lançarmos um primeiro “olhar” para o cenário das Ciências do Desporto, pudéssemos ser impelidos a afirmar que a questão que opõe equipa *versus* grupo, não se coloca, ao realizarmos uma análise mais alargada, constatamos que as questões de fundo estão presentes e vão ao encontro do que se verifica no quadrante organizacional.

Com base nos principais argumentos apresentados para a distinção entre os termos equipa e grupo, assim como, no nosso posicionamento nesta questão, que refuta a diferenciação entre grupo e equipa, se admitirmos a possibilidade dos vocábulos em questão representarem a mesma entidade, estando em presença de uma modificação, circunscrita a um nível terminológico. Por que razão, vários autores, insistem nesta distinção conceptual?

Segundo Miguez e Lourenço (2001) e Lourenço (2002), a introdução e preponderância que o termo equipa ganhou no léxico das ciências organizacionais encontra-se relacionado com a necessidade de romper irreversivelmente com a perspectiva negativa que era atribuída aos grupos, que conduziu à desvalorização do termo. A contribuir para a depreciação, progressiva, do termo grupo encontramos uma corrente de investigação no estudo dos grupos que assume uma posição *anti grupo*, onde pontificam autores como Le Bon (1885/1960), Taylor (1911) e Gilbreth (1914/1973) e, também, Locke e Schweiger (1979), na qual se aduz a ideia de que os seres humanos quando estão em conjunto perdem ambição, iniciativa, sendo que o resultado reflecte uma diminuição da sua produtividade.

Paradoxalmente, na opinião de Dimas (2007), a equipa, ao ser anunciada como um conceito caracterizado pela inovação, pela eficiência e pela eficácia, permitiu que ocorresse uma (re)valorização do conceito de grupo no contexto organizacional, marcando um novo advento no estudo desta entidade, (re)colocando-o como a unidade básica das organizações.

Em síntese, a nossa posição reconhece a possibilidade da existência de potencialidades na utilização do termo equipa no contexto organizacional, porém, acredita,

igualmente, e sobretudo, que existem benefícios na revalorização do conceito de grupo. Subsidiámos a nossa posição com o facto de a noção de grupo e o seu estudo possuírem uma longa tradição, enriquecida por diferentes percursos de investigação, por uma multiplicidade de abordagens, de estudos teóricos e empíricos. Cremos que a projecção dos grupos no presente e no futuro passará, inexoravelmente, pela consideração e valorização do seu passado. Concomitantemente, consideramos que a adopção, (quase) em exclusivo, do termo equipa, poderá trazer outro problema identificado por Bouwen e Fry (1996), e que se consubstancia no facto de a emergência desta nova entidade – equipa – poder conduzir a um “apagão” de todo um percurso histórico e dos seus inegáveis contributos para o conhecimento da dinâmica do fenómeno dos grupos de trabalho. Revemo-nos, claramente, na linha que considera que o debate em torno da utilização dos vocábulos grupo e equipa, *“ganha em deslocar-se de uma perspectiva ou/ou para uma posição e/e”* (Lourenço, 2002; pp 59).

Assim, consideramos que desde que se clarifique que a entidade, que uns designam por equipa e outros por grupo, se reporta ao mesmo, consegue-se, em nossa opinião, obter vantagens que aos dois surgem associadas. Face ao exposto, na presente dissertação os vocábulos grupo e equipa serão utilizados como sinónimos.

2.4. O Desenvolvimento Grupal

Enquanto sistemas complexos, dinâmicos e adaptativos, os grupos desenvolvem-se e transfiguram-se ao longo do tempo. Parece consensual a perspectiva de que todos os grupos revelam alterações ao longo do tempo (Araújo, 2011; Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Hare, 1992; Levine & Moreland, 1990; Wheelan & Hochberger, 1996; Wheelan, 1990, 1994), independentemente do grau de complexidade do seu funcionamento (Agazarian & Gantt, 2003; McGrath et al., 2000; McGrath, 1984).

Segundo McGrath et al. (2000) uma das características dos grupos complexos é mesmo a capacidade de adaptação que deriva da sua estrutura e do seu comportamento face ao impacto dos eventos. Logo, passa a ser importante conhecer-se e analisar o momento presente do grupo, assim como, o percurso realizado pelo mesmo. Esta perspectiva, para além de ajudar a compreensão dos grupos, alerta para o facto de os resultados de qualquer investigação que incida em equipas poder variar, devido não só ao “que” é medido e “como” tal é operacionalizado, mas, também, do “quando” é medido (Chang, Duck & Bordia, 2008). Nesta linha de entendimento, a manutenção de uma perspectiva temporal quando trabalhamos com grupos poderá promover uma compreensão mais holística do fenómeno grupal (Agazarian & Gantt, 2003; Araújo, 2011; Arrow et al., 2004; Chang et al., 2008; Dimas, 2007; McGrath et al., 2000; Miguez & Lourenço, 2001; Morgan et al; 2001; Wheelan, Davison & Tilin, 2003; Wheelan, 1990, 1994).

No seio da literatura é frequente encontrarmos referências aos trabalhos de Bales (1950), como sendo precursores nesta matéria. Este autor focou a sua atenção nos padrões de interacção que ocorrem nos pequenos grupos, sendo que os seus trabalhos possuíram um

efeito catalisador em termos do desenvolvimento de outras investigações, de diversas teorias e de vários modelos dedicados à evolução dos grupos - Modelos de Desenvolvimento Grupal. Estes modelos constituem formas de explicar e caracterizar o funcionamento grupal segundo uma perspectiva de natureza evolutiva ao longo do tempo e, concomitantemente, detalhando as características específicas de cada nível/fase do percurso evolucionista realizado pelos grupos (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

Com base na literatura observamos a preponderância de duas concepções relacionadas com o desenvolvimento grupal: a) O processo de criação de um grupo. O desenvolvimento grupal é perspectivado como um antecedente ao momento a que se reconhece que estamos perante uma realidade designada por grupo; b) O processo de evolução do grupo (Dimas, 2007; Oliveira et al. 2005; Miguez & Lourenço, 2001; Wheelan, 1990, 1994). Nesta linha, o grupo existe e vai iniciar um processo dinâmico que visa a sua evolução, perpassando um conjunto de fases.

A maioria dos estudos, teorias e investigações realizadas, parecem enquadrar-se na segunda perspectiva, representando o desenvolvimento grupal por intermédio de fases passíveis de serem identificadas e descritas como estádios de desenvolvimento (Araújo, 2011; Brower, 1996; Buzaglo & Wheelan, 1999; Miguez & Lourenço, 2001; Wheelan, 1990, 1994), que contêm características particulares e que as distinguem mutuamente.

Mais, se nos deparamos com a existência de conceitos apoiados em modelos de desenvolvimento grupal que sugerem a existência de fases, como referimos anteriormente, também é verdade que existem abordagens que negam a existência destas. Nestas circunstâncias, define-se o desenvolvimento grupal a partir de paradigmas assentes em conceitos, como o clima de grupo ou simplesmente o período ou momento da vida grupal (Moreira, 2007).

Para caracterizar os níveis de existência de um grupo de trabalho, a multiplicidade de definições que se encontram na literatura reflectem, sobretudo, a forma como se processa o próprio desenvolvimento grupal (Lourenço, 2002). Há várias aproximações na literatura sobre desenvolvimento grupal, sendo que uma grande parte se encontra associada à construção de modelos. Por exemplo, Bennis e Shepard (1956), cujas experiências consistiram sobretudo nas observações de T-Groups, relacionam o conceito de desenvolvimento grupal com a necessidade de os elementos do grupo estabelecerem normas de comunicação. Por seu lado, Levine e Moreland (1990) no seu modelo, procuram um conceito de desenvolvimento que responda às necessidades de integração social dos membros do grupo e do grupo como um todo. Já Brower (1996), edifica um modelo de desenvolvimento grupal assente no paradigma do construtivismo, acolhendo o pressuposto de que os grupos se desenvolvem a partir de um aglomerado de indivíduos, e cujas ligações construídas entre si, irão evoluir, com repercussões ao nível da estrutura, das normas comportamentais e dos papéis a desempenhar por cada sujeito, até chegarem a uma entidade própria e unificada.

Smith (2001) aduz que o conceito de desenvolvimento grupal pode ser observado a partir das mudanças que são evidenciadas no grupo ao longo do tempo, considerando três

dimensões: 1) ao nível da estrutura interna (centra-se na estrutura do grupo e nos papéis atribuídos aos membros); 2) nos processos (destacando as actividades do grupo, as tarefas e os processos operativos) e 3) na cultura do grupo, com inclusão das normas e dos valores partilhados.

Com base nestas dimensões, Smith (2001) classifica os modelos de desenvolvimento em três tipos: 1) modelos progressivos lineares (e.g., Bennis & Shepard, 1956, Tuckman, 1965 e Tuckman & Jensen, 1977); 2) modelos pendulares e cíclicos, (e.g., Bales & Strodtbeck 1951; Schutz 1958); 3) modelos não sequenciais ou híbridos (e.g., McGrath & Kelly, 1986; Morgan, Salas & Glickman, 1993, Gersick 1988).

Na óptica de Chang et al. (2008) a dificuldade em definir o fenómeno do desenvolvimento grupal decorre do facto de este se apresentar como um conceito multidimensional que é perspectivado, descrito e analisado como se de uma única dimensão se tratasse. Nesta lógica de entendimento, estes autores propõem uma definição tridimensional para a abordagem do desenvolvimento grupal, com base numa concepção espacial que considera três eixos: o conteúdo, a população e o caminho da dependência.

O eixo designado como conteúdo, é um continuum que avalia, numa extremidade, se o desenvolvimento grupal é concebido como uma mudança temporal num aspecto particular (conteúdo específico), e, da outra, se é o retrato do grupo na sua totalidade (conteúdo compreensivo).

O eixo referente à população é utilizado para avaliar se os modelos descrevem os padrões de desenvolvimento grupal de um tipo específico de grupo, como é o caso do modelo de Gersick (1988) em torno da fixação de prazos em equipas de projecto (população específica) ou, no lado antagónico do continuum, se os modelos são capazes de se generalizarem a todo o tipo de grupos (população generalizada), como acontece com o modelo de Wheelan (1990; 1994), que está concebido de “raiz” para abranger os grupos terapêuticos e os grupos de trabalho.

Por fim, o eixo espacial caminho da dependência, que volta a ser descrito segundo um continuum cujas duas hipóteses extremas consideradas, são se o desenvolvimento implica um caminho de dependência, no sentido de que as mudanças visam alcançar um estágio qualitativamente melhor, ou em oposição, se o caminho de dependência é inexistente, cuja situação se descreve tão-somente o que acontece no grupo ao longo do seu tempo de vida.

Arrow et al. (2004), numa revisão sobre os modelos de desenvolvimento grupal, consideram a existência de duas tipologias. A primeira identifica quatro “motores” que catalisam a mudança nos grupos:

Modelos de ciclo de vida.

Em que o processo da mudança obedece a uma sequência de estádios prescrita segundo um programa inerente ou imposto por uma entidade externa.

Modelos teleológicos.

A mudança é descrita como um movimento em direcção a um objectivo, em que o ajustamento é feito de acordo com a validação que provém do meio ambiente.

Modelos dialécticos.

Concebem a mudança a partir de entidades que estão em oposição, sendo que a passagem ao ciclo seguinte se encontra dependente da sua resolução;

Modelos evolucionários.

Concebem a mudança como uma emergência de ciclos de variação, selecção e retenção.

A segunda tipologia distingue o desenvolvimento grupal, conforme a natureza das forças que favorecem a mudança e a estabilidade, podendo ser interna ou externa ao grupo. As forças externas correspondem à noção de passo do ajustamento social, manifestando-se sob a forma de eventos e ciclos que influenciam tanto os ritmos, como a sincronização destes nos sistemas de interesse. Por seu turno, as forças internas reportam-se, frequentemente, à noção de ritmo, ou de sincronização de ritmos, sendo o processo da natureza endógeno e cíclico, ocorrendo ao longo de múltiplas escalas de tempo.

Com base nos “motores” e na tipologia das forças Arrow et al. (2004) classificam os modelos em cinco tipos:

1) Estádio sequencial (e.g., modelos de Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Wheelan, 1994). Manifesta uma sequência de estádios qualitativamente diferentes como parte do seu ciclo de vida;

2) Ciclo repetido (e.g., Bion, 1961; Worchel, 1996). Os ciclos repetem-se;

3) Equilíbrio robusto (e.g., modelo Bales, 1955) os grupos, uma vez encontrada a resposta ao processo de mudança, encontram forças de autoregulação capazes de amortecer as disrupções externas;

4) Equilíbrio pontuado (e.g., Gersick, 1988). O desenvolvimento é alternado com períodos de inércia e de mudanças rápidas.

5) Resposta adaptativa (e.g., McGrath, 1984, 1991). O desenvolvimento manifesta-se a partir de forças de mudança e de continuidade operando em diferentes modos de actividade.

Por sua vez, Morgan et al. (2001) apresentam uma tipologia de modelos de desenvolvimento grupal que considera apenas os modelos lineares e os não lineares. Nos primeiros incluem, por exemplo, os modelos de Bennis e Shepard (1956), Bales e Strodbeck (1951), Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977). A categoria não linear aglutina os modelos que denotam características específicas, tais como, sistemas mais abertos que fechados, pois dependem, em muito, das exigências do meio exterior; evidenciando uma grande heterogeneidade de membros interconectados; a sua existência é justificada pela necessidade de terem que responder à produção de um trabalho específico. Morgan et al. (1993) avançam como exemplos de modelos não lineares os de Gersick (1988) e de McGrath (1984, 1991).

Uma outra classificação tipológica dos modelos de desenvolvimento grupal, proposta por Bouwen e Fry (1996) e também por Wheelan e Kaeser (1997) aponta para quatro tipos de modelos: lineares; cíclicos ou em espiral; polaridade e de equilíbrio interrompido.

Os modelos lineares de desenvolvimento grupal são os mais encontrados na literatura (e.g., Bouwen & Fry, 1996; Levine & Moreland, 1990; Mennecke, Hoffer, Wynee, 1992; Smith, 2001; Wheelan, 1994). Estes modelos apresentam uma sequencialidade que pressupõe a existência de fases ou subfases desde a génese do grupo até à respectiva maturidade. Neste ângulo de abordagem, o desenvolvimento grupal é visto como um processo linear e progressivo, seguindo uma sequência pré-definida de fases em direcção à maturidade, sendo que o grupo pode estabilizar em qualquer etapa, ou extinguir-se sem atingir o estágio mais evoluído. Logo, é admitida a hipótese de os grupos progredirem em busca da maturidade, não sendo, porém, obrigatoriamente atingida.

Em resumo, cada modelo linear considera ser expectável que todos os grupos percorram o mesmo padrão histórico, sendo admissível alguma (pouca) influência advinda do contexto, mas os estádios de desenvolvimento ou a sua sequência não são passíveis de alteração (Gersick, 1988). No âmbito, dos múltiplos modelos lineares existentes, a literatura apresenta, tendentemente, como referência o de Bennis e Shepard, (1956), e o de Wheelan (1990, 1994). Estes modelos não são consensuais no que se reporta ao número de fases que preconizam. Assim, o modelo de Wheelan (1990, 1994) faz a apologia da existência de cinco fases e o de Bennis e Shepard (1956) considera seis.

Ainda na esfera dos modelos lineares, alguns (e.g., Tuckman, 1965; Wheelan, 1990, 1994) propõem uma abordagem unificada ou integrada, assumindo a designação de modelos integrados (Chang, Bordia & Duck, 2003). Embora, como vimos, se muitos autores apoiam esta forma de perspectivar o desenvolvimento grupal, outros (e.g., Gersick 1998), colocam em questão a validade dos modelos lineares.

Os modelos cíclicos ou em espiral, concebem o processo de desenvolvimento grupal como sendo circular. Este tipo de modelos admite que a maturidade como um fim em si mesmo poderá não existir, porquanto o processo de desenvolvimento ocorre em movimentos sob a forma de espiral, existindo a possibilidade dos diferentes estádios serem retomados ciclicamente. Assim, a resposta para certas situações e a resolução de problemas, torna-se temporária, pois o grupo ao evoluir através de movimentos em espiral, como já referimos, vai posteriormente retomá-los. Esta actualização permanente, é conducente ao acreditar de que a maturidade grupal estará sempre em, permanente, construção ao longo da vida do grupo. Desta forma, ao longo do seu historial, é expectável que os grupos façam a gestão das diferentes situações com que se deparam, apresentando, em termos de capacidade de resolução, níveis mais elevados (Arrow, 1997). Como, exemplo de alguns modelos cíclicos ou em aspiral identificamos o de Bion, (1961); o de Slater (1966); o de Schutz (1958); o de Worchel (1996); o de St.Arnaud (1978) e o de Yalom (1995).

Por fim, importa referir que Smith (2001) inclui nesta classificação os modelos pendulares, nos quais as fases se revisitam ao longo da vida do grupo, servindo cada ciclo para reforçar a compreensão que o grupo possui sobre as situações que se lhe deparam.

Os modelos de equilíbrio interrompido, algumas vezes associados aos modelos não fásicos ou híbridos (Smith, 2001), fundam-se no factor tempo, entendendo-o como alavanca

para a constituição de um grupo. Este tipo de modelos sustenta que o desenvolvimento de um grupo é procedente da tomada de consciência, por parte dos seus membros relativamente ao tempo passado e ao futuro. Esta forma de concepção da progressão grupal preconiza que a períodos de inércia se sucedem momentos de revolução, sendo que apontam para que a fase de transição ocorre sensivelmente a meio da vida do grupo. Um exemplo de referência deste tipo de modelos é o de Gersick (1988).

Os modelos polares representam o desenvolvimento grupal como um contínuo jogo de forças de cariz antagonista ou equilibrador (e.g., dependência *versus* independência; individualidade *versus* sociabilidade). Nesta perspectiva acredita-se que estas tensões jamais são totalmente resolvidas, sendo que, de forma incontornável, a determinado momento, os membros e o próprio grupo têm de se posicionar algures nesse contínuo. O grupo progride em ciclos que se alternam entre pólo opostos. A energia que advém do confronto dos dilemas desenvolvimentais vai ser responsável pela mudança, que possibilita o crescimento e a prosperidade do grupo. O modelo fundado nos paradoxos de Smith e Berg (1987), constitui um dos exemplos de referência dos modelos de polaridade.

Face ao exposto, é factual que o campo do Desenvolvimento Grupal é rico e diverso quer em modelos quer mesmo na forma de os agregar em tipologias. Perante dúvidas relativas à capacidade explicativa de cada tipo de modelos, tomados de forma, mais ou menos isolada, alguns autores (e.g., Arrow et al., 2004; Wheelan et al., 2003) apontam para a necessidade de uma maior agregação das diferentes perspectivas teóricas no sentido de se obter um modelo unificado que permita uma melhor compreensão do fenómeno. Tal despoletou a emergência de uma nova corrente, que evidencia um cariz integrativo dos aspectos mais positivos de cada um dos tipos de modelos. Esta nova categoria foi designada por Modelos de Desenvolvimento Não Sequenciais ou Híbridos. É precisamente nesta categoria que se enquadra o modelo que serve de suporte conceptual aos nossos estudos empíricos: o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG). Esta nossa opção impele-nos, forçosamente para a realização duma abordagem aprofundada do modelo referenciado, que implica a sua apresentação e a fundamentação da eleição do mesmo para prossecução dos estudos empíricos.

2.5. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez & Lourenço (2001) (MIDG)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) assenta na perspectiva sociotécnica, inspirando-se nos modelos lineares (e.g., Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990; 1994), e nos modelos cíclicos (e.g., Modelo do Grupo Optimal de St. Arnaud, 1978), possuindo, ainda, influências da Teoria de Campo de Kurt Lewin (1951) (Lourenço, 2002).

A concepção de grupo adoptada pelos autores do modelo em questão, implica um conjunto de princípios imprescindíveis: a) O grupo é uma realidade “intersubjectiva”, que opera em torno de dois subsistemas fundadores – socioafectivo e tarefa; b) O grupo emerge em função da presença de um conjunto de condições – forças impulsoras de base – que se revelam, concomitantemente necessárias e suficientes para a sua génese: (I) interdependência entre os membros constituintes; (II) percepção, por estes, de pelo menos, um alvo comum mobilizador; (III) estabelecimento e desenvolvimento de relações entre as pessoas em função do alvo comum.

Registamos que a evocação da necessidade da existência de um objectivo – ou, neste caso, alvo, o que traduz uma ideia mais difusa do objecto de encontro – como um dos pré-requisitos para estarmos a considerar “algo” a que podemos designar por grupo, vai ao encontro do sugerido por Lewin (1951), quando aduz que o destino comum, enquanto objectivo, nos conduz, desde logo, à interdependência, embora na sua forma mais fraca. No entanto, os membros de um grupo ao se mobilizarem para a prossecução dos objectivos definidos, irão fortalecer a interdependência, por intermédio da vivência.

O modelo em análise adopta um olhar sistémico sobre os grupos, assente nas perspectivas de Agazarian e Gantt (2003) e, também, de Miguez e Lourenço (2001) que se traduzem no facto de considerarem que a compreensão das dinâmicas grupais poder ser facilitada e potenciada se procedermos à comparação dos grupos com o que acontece com outros sistemas da vida humana. Isto é, considerando que à semelhança, por exemplo, do Homem, o grupo perpassa vários níveis de desenvolvimento, cada um caracterizado por especificidades que influenciam as suas dinâmicas. Agazarian e Gantt (2003) sublinham que as etapas de desenvolvimento são isomórficas, dinâmicas, sendo os seus princípios gerais aplicáveis universalmente numa hierarquia de sistemas, igualmente, dinâmicos. Estas mesmas autoras referem que a evolução dos sistemas depende do enfraquecimento das forças restritivas que se manifestam nas fronteiras de cada fase, assim como, da acção das forças impulsoras, que fazem mover os sistemas em direcção àqueles objectivos.

O MIDG considera a existência de dois ciclos, o afectivo (engloba as duas primeiras fases de desenvolvimento grupal em que, embora com a presença de ambos os subsistemas, o afectivo domina as preocupações do grupo) e o de tarefa (abarca os dois últimos estádios de desenvolvimento grupal (em que as preocupações do grupo se centram sobre o subsistema de tarefa) [Alves et al, 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007].

A transição do ciclo afectivo para o ciclo de tarefa comporta transformações ao nível de múltiplos aspectos fundamentais para o desenvolvimento grupal. Um dos aspectos centrais na promoção da evolução grupal consiste na forma completamente diferente de perspectivar a gestão da diferença nos dois ciclos referenciados anteriormente.

Na fase 1, a diferença é temida e, consequentemente, evitada (Araújo, 2011; Dimas, 2007). Já na fase 2, com a emergência das diferenças reais no grupo, os membros usam-na como fonte de discórdia, passando a perceberem-se todos como diferentes, gerando-se um clima tempestuoso, uma vez que ainda não são capazes de coabitar com a diferença (Araújo,

2011, Dimas, 2007). Todavia, no final do segundo estágio, assiste-se à aceitação da diferença, a qual constitui um marco que assinala o início de um novo ciclo (Araújo, 2011; Dimas, 2007).

Na óptica de Agazarian (2004), os sistemas humanos vivos sobrevivem e desenvolvem-se através do reconhecimento e integração das diferenças, tornando-se através deste procedimento mais complexos. A forma como os membros de um grupo gerem a diferença encontra-se, intimamente, relacionada com o seu processo de desenvolvimento, como vimos anteriormente (Araújo, 2011).

Face ao exposto, julgamos poder-se afirmar que na transição do 1º para o 2º ciclo, transparece o grau acrescido de maturidade e complexidade conquistado pelo grupo. Neste momento o grupo liberta-se de uma lógica de sobrevivência e transita para uma lógica de desenvolvimento, já que é capaz de diferenciar e integrar informação (Araújo, 2011).

Observa-se, igualmente, que a transição do ciclo afectivo para o ciclo tarefa, implica o surgimento de transformações notórias relativamente aos níveis de interdependência. Considerando as dinâmicas do primeiro ciclo, constata-se que o grupo se confronta com os pólos tensionais “dependência” e “independência”, contudo, na evolução para o segundo ciclo de desenvolvimento, consegue desprender-se desta dicotomia, atingindo a verdadeira interdependência (Dimas, 2007). As transformações a nível de interdependência são notórias quer na dimensão socioafectiva quer a nível do subsistema tarefa, quer (Alves et al., 2010).

Nesta lógica de entendimento, o MIDG representa o desenvolvimento grupal como uma sucessão de quatro fases de desenvolvimento grupal, também designadas por níveis de existência grupal ou estádios de desenvolvimento – Estruturação, Reenquadramento (as duas fases que compõem o 1º ciclo - ciclo socioafectivo), Reestruturação e Realização (os dois níveis de existência grupal que dão “corpo” ao 2º ciclo – ciclo tarefa) -, num processo contínuo que conduz o grupo desde uma fase de dependência face à figura da autoridade, até a um nível de clara percepção de interdependência (Araújo, 2011; Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Pinto et al., 2010).

Esta posição é compreensível por este modelo ser tributário dos modelos lineares. Concomitantemente, observa-se a influência dos modelos cíclicos, no MIDG, quando este reconhece que o processo de desenvolvimento de um grupo ocorre com base em avanços e retrocessos, decorrente das dinâmicas que se estabelecem, assumindo que a maturidade pode não ser atingida. Mais, mesmo quando tal estágio é alcançado, este modelo assume que o mesmo é transitório, mais do que definitivo, não descartando, inclusive, a possibilidade do grupo não conseguir alcançar a maturidade (Pinto et al., 2010).

Verificamos, assim, que o MIDG congrega quer a dinâmica dos modelos lineares quer a dos modelos cíclicos.

Este modelo é, igualmente, influenciado pelas ideias defendidas por Agazarian e Gantt (2003) na concepção do desenvolvimento grupal, ao considerar que para o grupo transitar para a etapa de desenvolvimento seguinte, não só as questões inerentes à fase anterior terão de se encontrar satisfatoriamente resolvidas, como ainda, as forças impulsoras terão de se sobrepor às forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada estágio de desenvolvimento

(Pinto et al., 2010). Porém o MIDG admite a hipótese de os grupos estagnarem num determinado estágio, regredirem para uma fase mais primária, ou ainda desintegrarem-se (Araújo, 2011).

Passando à caracterização de cada um dos estádios de desenvolvimento grupal preconizados pelo modelo em análise, a Estruturação é a primeira fase, sendo particularmente marcada pelas dinâmicas de dependência e necessidade de inclusão no grupo, indo ao encontro da posição sustentada por Wheelan (1990, 1994), que ressalva estes factores como fulcrais no primeiro estágio. Sob uma perspectiva mais pormenorizada e sistematizada, a fase 1 de desenvolvimento grupal do MIDG evidencia as seguintes características:

- a) ocorre uma focalização no sistema socioafectivo;
- b) o processo inclusivo assume-se como a preocupação central dos membros do grupo. O desejo de pertença e de inclusão, assim como, o receio de ser excluído são, neste período, muito elevados, o que contribui para que se desenvolvam esforços no sentido de agradar aos pares, e ao respectivo líder. Tal é um dos factores que contribui para que impere um clima caracterizado pela consensualidade (mesmo, por vezes, pela unanimidade) e conformidade;
- c) os membros do grupo procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com elevada cautela e de forma defensiva;
- d) a comunicação é cuidadosa, predominantemente, superficial, estereotipada, destituída de autenticidade, mas pautando-se pela cordialidade. Porém, a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo é desigual, em termos da frequência com que intervêm;
- e) face à presença do elemento “desconhecido”, aos níveis elevados de incerteza e ao tipo de comunicação “instalado”, o processo de tomada de decisão em conjunto acaba por ficar comprometido, passando a ficar centralizado no líder;
- f) existe uma forte dependência dos membros face ao líder, que poderá desempenhar um papel importante no aumento da coesão;
- g) as estratégias de gestão de conflitos utilizadas com maior frequência são as de evitamento e de acomodação. As estratégias de evitamento, como o próprio nome indicia, referem-se ao evitar a implicação em situações de conflito por parte dos membros da equipa (Thomas, 1976, 1992). Já as estratégias de acomodação consistem no apaziguamento e na manutenção de uma relação positiva com a contraparte. O conflito é evitado ao máximo, já que é percebido como uma ameaça à manutenção e à estabilidade do grupo, o que influencia o clima grupal vigente, sendo caracterizado pela harmonia, homogeneidade, aparente consensualidade e elevada conformidade.

A predominância destas duas estratégias de gestão do conflito nesta fase de desenvolvimento grupal vai ao encontro dos resultados alcançados por Dimas, Lourenço e Miguez (2008), onde se constata que as estratégias não confrontativas tendem a diminuir à medida que o grupo avança, estando por isso associadas a estádios iniciais;

h) as estratégias de negociação que prevalecem são as acomodatórias, em virtude de não envolverem confrontação, sacrificando as preferências individuais para ceder à contraparte, tendo como preocupação central a manutenção da harmonia no seio do grupo;

i) como consequência das várias características referidas poderá observar-se alguma euforia colectiva; os membros do grupo ao não percepcionarem a diferença, “sentindo-se” iguais nas suas características, valores e atitudes, acreditam, ilusoriamente, num futuro grupal positivo, em que a probabilidade de ocorrerem episódios que nesta fase são conotados negativamente, como discordâncias ou conflitos, é mínima.

Segundo, Lourenço (2002) para que o grupo possa transitar para a fase seguinte é fundamental que neste estágio prevaleça a segurança e a lealdade, bem como o sentimento de pertença e inclusão no grupo. Na eventualidade de tais características não se verificarem, passa a existir uma elevada probabilidade do grupo estagnar ou desintegrar-se e não atingir o estágio seguinte (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009).

A segunda fase de desenvolvimento grupal é denominada por Reenquadramento. Neste momento, o grupo encontra-se focalizado nas necessidades socioafectivas, como tal a tarefa é secundarizada, sendo um período caracterizado da seguinte forma :

a) as diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão no centro das preocupações do grupo;

b) o processo comunicacional é pouco profundo;

c) o clima grupal é marcado pela tensão, contestação e decepção;

d) os membros desenvolvem esforços para se afirmarem, encontrarem o seu lugar no grupo, procurando, inclusive, libertar-se da autoridade do líder. Consequentemente, a coesão fusional em torno do líder desaparece, dando lugar a que este passe a ser contestado pelos seus colaboradores.

e) as opiniões e ideias dominantes quer sejam emitidas por membros do grupo ou pelo líder são, fortemente, colocadas em causa. Observa-se uma tendência para o surgimento de subgrupos e coligações;

f) há uma forte tendência para contraditar as normas e regras estabelecidas; a participação é sobretudo, de cariz competitivo, sendo uma grande parte da energia canalizada em busca de afirmação pessoal;

g) as relações entre os membros são tempestuosas e marcada por mal-entendidos, emergindo, frequentemente, conflitos;

h) no que concerne às estratégias de gestão de situações de conflito, as que são predominantemente utilizadas são as de natureza competitiva. Os resultados do estudo desenvolvido por Dimas et al. (2008) vieram corroborar a eleição das estratégias competitivas para a gestão de conflitos neste nível de existência grupal;

i) observa-se a emergência de coligações e subgrupos, sendo que este fenómeno ocorre com o propósito de ganhar poder para fazer valer as ideias e opiniões em que acreditam trazer maior proveito em termos individuais ou de um clã;

j) a negociação distributiva é a que frequentemente é mais utilizada pelos elementos do grupo, constituindo uma estratégia de índole competitiva e dominante. Esta acção é demarcada pela focalização nos interesses pessoais com vista à maximização do benefício próprio e/ou de subgrupos (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002);

k) predominam forças fundamentalmente centrífugas, capazes de destruir o próprio grupo.

Os resultados obtidos por um estudo desenvolvido por Alves et al (2010), que pretendeu estudar as redes sociais nas equipas de trabalho, analisando o subsistema instrumental e subsistema relacional em diferentes momentos da vida grupal, apontaram para que a equipa que se encontra no segundo estágio de desenvolvimento possui os menores valores de densidade nas relações de interdependência relacionadas quer com a realização do trabalho, quer com a dimensão socioafectiva. Os autores deste estudo acreditam que este resultado é explicado pelo facto de os elementos do grupo ao se encontrarem “afastados” uns dos outros, produzir impacto na expressão, tanto na redução dos contactos interpessoais mais informais, como na menor partilha de recursos de trabalho.

A possibilidade do grupo evoluir para o estágio de desenvolvimento seguinte, encontra-se dependente da capacidade de “superar” as principais dificuldades relacionadas com a edificação do sistema afectivo. Para que tal se verifique é necessário que a aceitação das diferenças individuais passe a marcar este momento de vida e que as relações com a figura da autoridade se estabeleçam numa base de confiança, em que as discordâncias são aceites e valorizadas. Se tal acontecer, dar-se-á início ao segundo ciclo de desenvolvimento, focalizado, essencialmente, em questões de natureza instrumental, até então secundarizadas nas preocupações dos elementos do grupo (Dimas, 2007; Dimas & Lourenço, 2011; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Rodrigues, 2008).

A Reestruturação constitui o terceiro estágio de desenvolvimento grupal (primeiro do segundo ciclo), sendo que nesta etapa o grupo já apresenta um nível de maturidade moderado a alto, evidenciando as seguintes particularidades:

a) os elementos do grupo estabelecem relações de confiança e esforçam-se por aceitar e integrar as diferenças que existam entre si;

b) no seio do grupo assiste-se a uma crescente percepção de interdependência, o que contribui para que os respectivos membros se identifiquem com o mesmo e manifestem uma implicação positiva nas tarefas a efectuar;

c) o processo comunicacional é aberto, centrando-se sobretudo na dimensão instrumental, sendo frequentes os diálogos sobre o que fazer e como será melhor realizar as tarefas de forma a se atingirem os objectivos, num registo, predominantemente, cooperativo;

d) o grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos papéis, estrutura, organização, procedimentos a adoptar, objectivos, e divisão do trabalho. As normas de funcionamento tendem a ser (re)definidas e os papéis são, com frequência, (re)ajustados em função das características, capacidades, competências e motivações de cada membro;

e) os conflitos e/ou divergências de opinião são, agora, geridos com recurso a estratégias mais maduras comparativamente ao ciclo anterior. Na opinião de Araújo (2011) esta alternativa de gestão de conflitos ocupa uma posição intermédia no continuum da cooperação e assertividade;

f) o desenvolvimento da confiança e a vontade de cooperar, contribui para que o grupo passe a ser capaz de adoptar estratégias de negociação integrativas, que visam alargar o leque de escolhas, procurando abarcar mais opções, em detrimento de se fixar em apenas uma porção, aumentando as probabilidades de satisfazer todas as partes;

g) de forma consolidada (re)estabelecem-se regras e normas de funcionamento grupais;

h) observa-se uma pressão colectiva para que as normas sejam seguidas, todavia os comportamentos que se afastam delas, se forem percepcionados como contribuidores de forma positiva para o funcionamento do grupo, são tolerados.

A capacidade de o grupo transitar para a fase seguinte, encontra-se dependente da constituição e aceitação das (novas) normas e padrões de comportamento dos respectivos membros (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Rodrigues, 2008).

Por fim, o quarto estágio, denominado por Realização, em que o funcionamento complementar e sinérgico volta a ser reforçado, evidencia as seguintes características:

a) o grupo coopera como um todo, orientando a sua energia para a consecução dos objectivos grupais predefinidos;

b) a percepção de interdependência entre os elementos do grupo é clara e valorizada;

c) o processo comunicacional é profundo e facilitador da realização das actividades e direccionado para a forma mais eficaz de alcançar os objectivos. Em termos gerais, todos os membros assumem um papel activo, partilhando e trocando informações e ideias, analisando o desempenho de cada um e do grupo, e expressando o resultado dessa apreciação;

d) impera um clima grupal onde pontifica a confiança, coesão, cooperação e um envolvimento nas tarefas do grupo, realçando-se o aumento da capacidade criativa, a inovação e a produtividade;

e) o papel de cada membro, para além de estar claro, é aceite por todos, existindo um elevado nível de atracção entre os membros;

f) de forma pontual poderão constituir-se sub-grupos, essencialmente de cariz funcional, que colaboram entre si, contribuindo para que o grupo como um todo alcance os objectivos definidos;

g) as divergências que poderão surgir são resolvidas de forma satisfatória e rapidamente pelo grupo, sobretudo, com recurso as estratégias de gestão do conflito do tipo compromisso e colaboração. Estas estratégias encontram-se vocacionadas para o ganho conjunto, sendo apenas exequível na presença de duas condições base: assertividade e cooperação (Araújo, 2011). Porém, mesmo neste nível de existência grupal, nem sempre é possível gerir o conflito através de estratégias de colaboração, pois estas exigem elevado dispêndio de tempo e, por vezes, o ganho conjunto não é exequível;

Neste âmbito, importa notar que a utilização de estratégias baseadas na cooperação aumenta à medida que o grupo se desenvolve e, pelo contrário, as estratégias competitivas assim como as de evitamento diminuem (Dimas, 2007; Lourenço & Dimas, 2011);

h) em termos de negociação, à semelhança do que sucede no estágio anterior, os membros optam por estratégias que favorecem ambas as partes, isto é, estratégias integrativas;

i) observa-se uma boa gestão do tempo que funciona como um factor determinante na produtividade;

j) o grupo é capaz de se centrar nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento.

Este último estágio é o da maturidade grupal, que implica uma fase de actualização contínua dos seus membros, alicerçado num processo de auto-regulação e de autoavaliação. Estamos perante uma fase de aperfeiçoamento e consumação dos processos iniciados nas fases anteriores (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Monteiro, 2007; Rodrigues, 2008). Observa-se uma coabitação harmónica entre a dimensão individual e a grupal, o que faz com que as idiosincrasias pessoais sejam reconhecidas, e não só aceites e preservadas, como inclusive, incentivadas, verificando-se uma homeostasia entre inclusividade e individualidade.

Neste período ocorre um incremento da autenticidade individual o que leva Lourenço (2002) a afirmar que estamos em presença do momento de vida em que o grupo é mais grupo e o indivíduo mais indivíduo. Embora a interdependência se encontre presente nas fases precedentes, no presente estágio podemos afirmar que sucede a “verdadeira” interdependência e uma forte cumplicidade funcional.

Neste nível de existência grupal, os resultados do trabalho realizado por Alves et al. (2010) apontam para que o grupo se encontre mais preocupado com a realização do trabalho, sendo que a cooperação constitui uma característica central. Os autores deste estudo explicam estes factos em virtude do grupo que se encontra na fase de Realização revelar maior coesão nas ligações de interdependência de tarefa.

A Figura 1 apresenta, sucintamente, a forma como o MIDG concebe o desenvolvimento grupal, desde a sua génese até ao estado de maturidade.

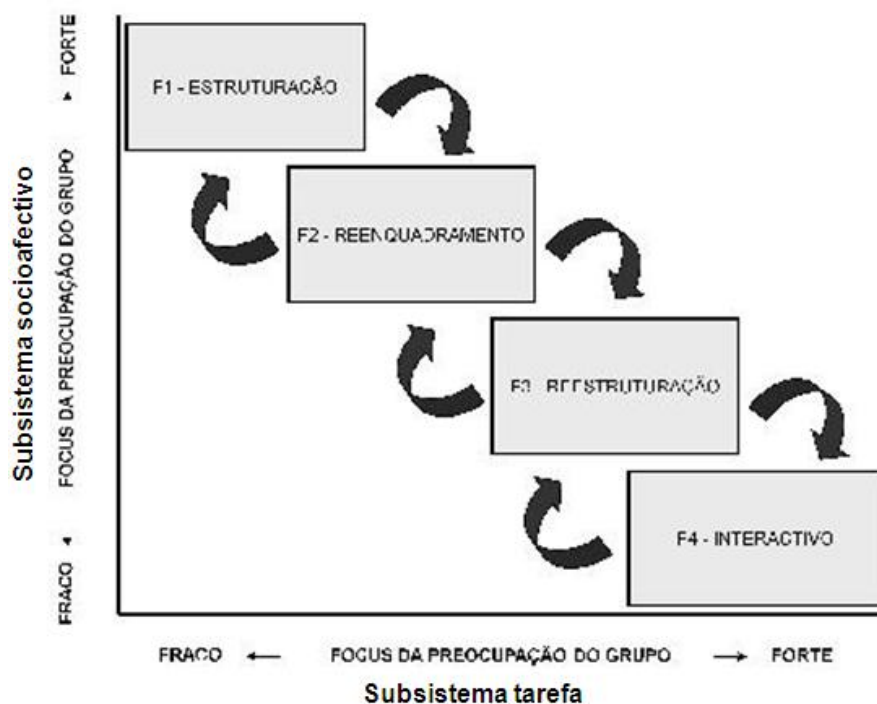


Figura 1 – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG)

Araújo (2011) realizou um trabalho com base no MIDG com a finalidade de estudar seis processos grupais (liderança, comunicação, conflito, negociação, tomada de decisão e eficácia) nas diferentes fases de desenvolvimento grupal. Na abordagem efectuada ao modelo realiza dois tipos de análise, que designou como “leitura horizontal” (Cf. Figura 2), e “leitura vertical” (Cf. Figura 3), acentuando, que as duas são complementares e que no seu todo permitem uma visão integrada dos diversos processos grupais, contextualizando-os quer em cada uma das diferentes fases de desenvolvimento quer na sua dinâmica de transformação evolutiva ao longo do desenvolvimento.

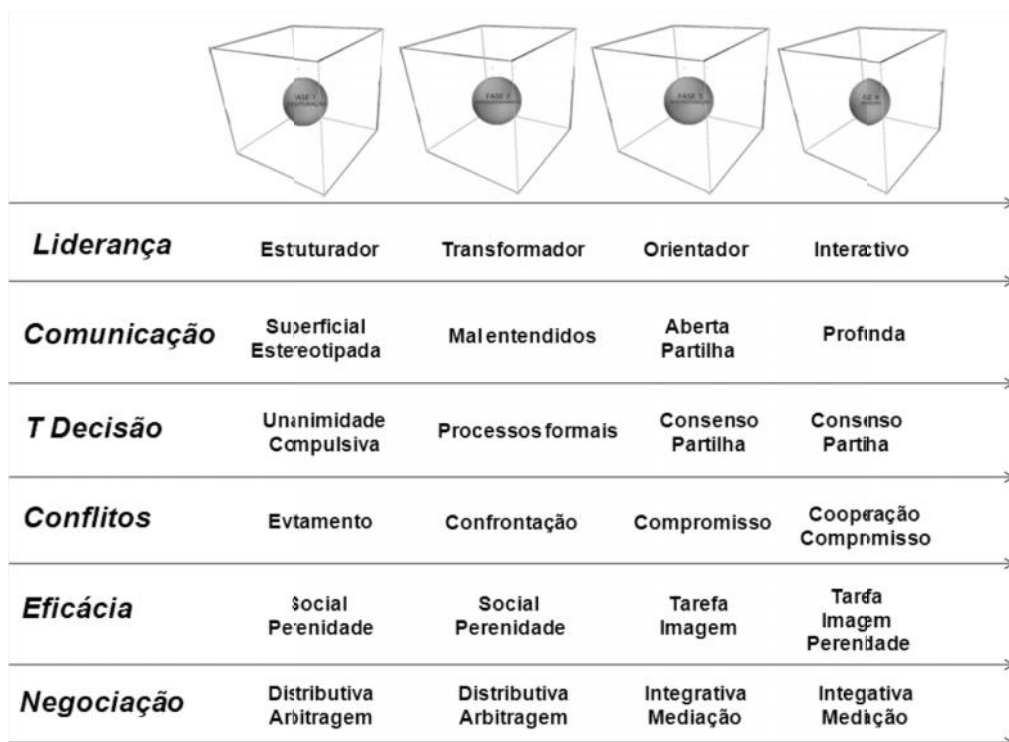


Figura 2 – Leitura horizontal dos Processos de Grupo no Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) (Adaptado de Araújo, 2011)

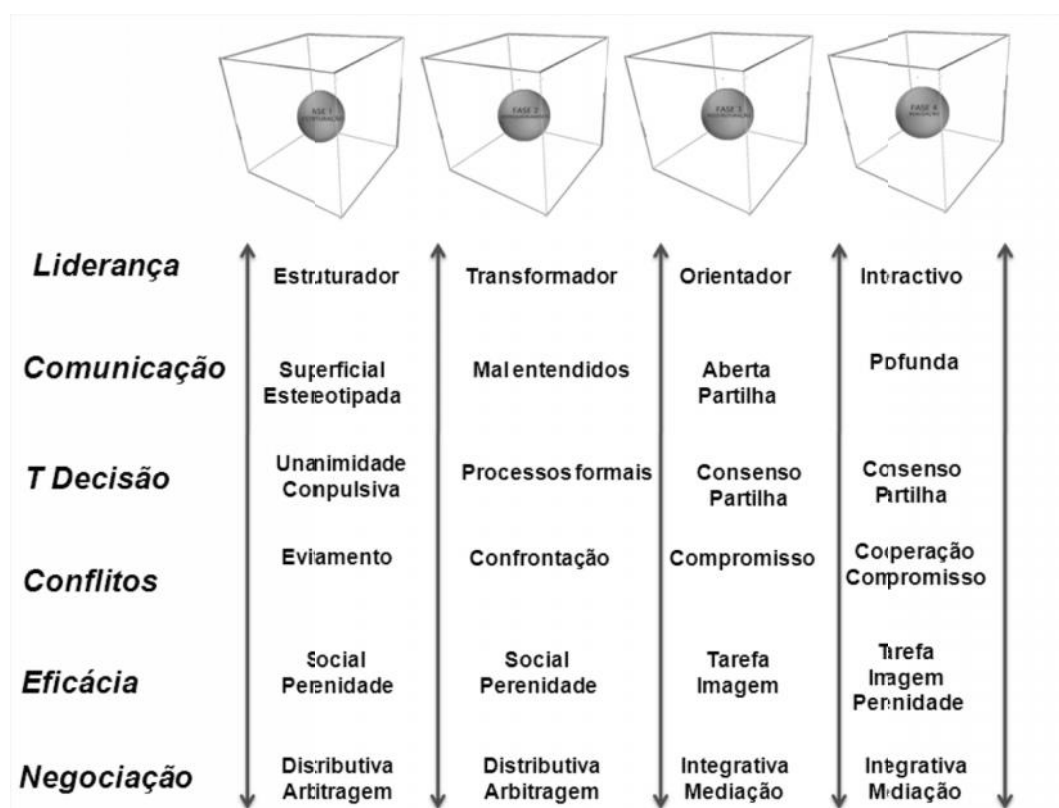


Figura 3 – Leitura vertical dos Processos de Grupo no Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) (Adaptado de Araújo, 2011)

Estamos de acordo com Araújo (2011), quando refere que o mapeamento dos processos de grupo nas respectivas fases e o reforço da sua dependência do contexto sugerem uma nova forma de perspectivar os processos de grupo, tendo consequentemente implicações práticas. Neste novo cenário, passa a ser fundamental conhecer em que difere cada nível de existência grupal e qual é o impacto que apresenta nos processos intragrupo.

A dupla leitura dos processos grupais possibilita, com efeito, que os mesmos não sejam alvo de avaliações extemporâneas e erróneas, que, por exemplo, podem emergir quando se analisam somente numa perspectiva vertical, desconectada, então, do seu enquadramento histórico-desenvolvimental (o que, por vezes, leva a qualificá-los como negativos). Deseja-se que os processos grupais possam ser considerados mais ou menos ajustados de acordo com o contexto (fase de desenvolvimento grupal). Nesse sentido, os processos de grupo passam a adquirir significado, apenas, quando enraizados num nível de existência grupal e, então, num determinado momento que faz parte da sua dinâmica de desenvolvimento.que lhe dá sentido.

Os grupos, as equipas, as condições que subjazem à sua emergência, as questões associadas à forma como são conceptualizados, a controvérsia grupos *versus* equipas, o desenvolvimento grupal, constituíram as temáticas centrais do actual capítulo da presente dissertação. Foi nossa intenção apresentar um conjunto de diferentes perspectivas, relacionadas com o estudo dos grupos de trabalho, e que, não raras vezes, têm constituído o mote para a realização de intensos debates na comunidade científica.

Antes de concluirmos o presente capítulo do nosso trabalho, procuraremos explicar, enquadrar e fundamentar a nossa opção em eleger o MIDG com o propósito de analisar o desenvolvimento grupal nos estudos empíricos que constam no presente trabalho.

Em nosso entender, logo à partida, a nossa opção justifica-se pelo facto de considerarmos que o MIDG descreve a complexidade do desenvolvimento grupal, afastando-se das visões redutoras, dicotómicas e deterministas, adoptando, em seu lugar um cariz integrador, decorrente da incorporação de conhecimentos provenientes de vários quadros teóricos.

Consideramos, igualmente, estarmos perante um contributo fundamental para o estudo do desenvolvimento dos grupos, que veio efectivamente alterar a forma como o próprio é, muitas vezes, perspectivado. Mais, o modelo tem-se revelado muito eficaz, por exemplo, no diagnóstico sobre o estado maturacional das equipas e, em consequência, na avaliação dos eixos, socioafectivo ou tarefa, sobre os quais é prioritário intervir (Alves et al, 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007; Dimas & Lourenço, 2011; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Moreira, 2007; Silva, 2007).

Outrossim, atentando à estrutura do desenvolvimento grupal sugerida pelo MIDG, constata-se que o percurso desenvolvimental é perspectivado numa lógica de ciclos que remete para a visão do grupo sempre aliada às dimensões afetiva e tarefa, e por conseguinte, permite obter uma visão clara da evolução de ambas, constituindo uma mais-valia neste

domínio, já que favorece o conhecimento daquilo que ocorre em cada dimensão num determinado estágio grupal.

O MIDG apresenta, ainda, numa proposta inovadora no sentido de convidar a uma análise dos processos grupais numa lógica de contextualização a cada uma das fases de desenvolvimento grupal em detrimento de uma perspectiva tradicional em que os mesmos se encontram desintegrados do contexto. Esta perspectiva de análise, atribui ao MIDG uma elevada utilidade em termos da intervenção.

Neste sentido, o MIDG sistematiza e estrutura o desenvolvimento grupal, facilita o diagnóstico e a compreensão da realidade grupal (permitindo a identificação do nível de existência grupal), sugere estratégias de intervenção com o propósito de facilitar o processo de evolução do grupo, de como transitar de uma situação de “dependência” para uma realidade de “interdependência”, de como e quando o trabalho deverá privilegiar um “subsistema”, sempre com o objectivo último de se alcançar equipas com elevada maturidade, cujos níveis de eficácia de desempenho e de satisfação dos respectivos elementos sejam elevados.

Estas qualidades que reconhecemos ao MIDG, persuadiram-nos a seleccioná-lo como modelo de referência para o estudo do desenvolvimento grupal nos nossos estudos empíricos.

Por último, como vamos verificar no capítulo seguinte do nosso trabalho, consignada ao processo de liderança, o MIDG, embora não seja um modelo concebido a pensar, em exclusivo, no fenómeno da liderança, comporta um conjunto de conhecimentos que possibilita o estudo deste fenómeno à luz deste modelo. Em virtude de pretendemos estudar o processo de liderança nos estudos empíricos do presente trabalho o MIDG torna-se num modelo “apetecível” no sentido de facilitar o estudo da articulação do desenvolvimento grupal com a liderança.

Em seguida vamos debruçar-nos sobre a temática de liderança, sendo que no final da próximo capítulo pretendemos ter seleccionado o(s) modelo(s) a serem utilizados nos estudos empíricos do presente trabalho.

Capítulo III: O Processo de Liderança

3.1 Um Périplo pelas Diferentes Perspectivas de Investigação da Liderança: do foco direccionado para os resultados à ênfase colocada na interacção

É irrefutável que a liderança constitui um dos temas que é acolhido com maior frequência como objecto de estudo no círculo das ciências sociais (Bergamini, 2006, Jago, 1982; Jesuíno, 1996; Schriesheim & Neider, 1989; Stogdill, 1974; Wheatley, 2005; Yukl, 1989).

Bergamini (2006) refere que foi, sobretudo, com o advento das ciências sociais, nomeadamente com os progressos que se verificaram tanto em sociologia como em psicologia e, nomeadamente, numa área mais específica – Psicologia Social – a que, acrescentamos nós, se juntam a Psicologia das Organizações e as Ciências Organizacionais em geral, que a temática da liderança se tornou, repetidamente, num objecto apetecido de inúmeros estudos científicos.

Diversos autores, (e.g., Adair, 1988; Barbuto, 2005; Bergamini, 2006; Hofstede, 1997; Holton, 1998; Kotter, 1988, 2000, 2007, 2009; Krause, 1999; Reddin 1991a, 1991b; Schein, 1992, Wheatley, 2005), elegem mesmo a liderança como um dos factores mais significativos na determinação do desempenho das equipas e, por conseguinte, responsável em grande parte pelo sucesso que os grupos de trabalho alcançam.

Face a estes factos poderíamos ser impelidos a concluir, pouco cautelosamente, que muito é sabido sobre esta temática. Esta é uma dedução falaciosa pois, parece difícil, senão impossível, encontrar um trabalho que esgote o conceito e satisfaça as múltiplas interrogações que ainda subsistem (Bilhim, 2006, Wheatley, 2005). Em boa verdade, alguns investigadores (e.g., Gordon, 1998, Kotter, 2009) persistem, mesmo, em qualificá-la de misteriosa e enigmática.

Com o presente capítulo pretendemos apresentar os diferentes paradigmas em que assentou a investigação da liderança ao longo dos tempos. Em seguida, vamos direccionar a nossa atenção para o estado da investigação da liderança no domínio do desporto, debruçando-nos nos modelos que colhem maior consenso em termos da sua relevância. O passo subsequente será a abordagem à componente da liderança no âmbito do modelo que elegemos para estudar o desenvolvimento das equipas desportivas nos estudos empíricos do presente trabalho, conforme tratado no segundo capítulo, isto é, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG), procurando fundamentar porque adoptámos esta perspectiva, também no que diz respeito à liderança, realizando sempre que considerarmos apórito um paralelismo com outros modelos, procurando extrair ilações que acreditamos serem pertinentes.

Quando mergulhamos na literatura com o enfoque na liderança, depressa corremos o risco de nos perdermos num vasto “labirinto”, pois existem múltiplas definições, inúmeros artigos e um nunca acabar de polémicas. Todavia, no entender de Capellari e Lara (2008) e Lourenço (1993), as diversas investigações não possibilitaram, ainda, a construção de um corpo unificado de conhecimentos, encontrando-se num estágio exploratório e fragmentário.

Com frequência as abordagens que têm norteado a realização dos trabalhos e os instrumentos utilizados nessas investigações, divergem, sem chegarem a completar-se ou até serem concordantes, o que origina que a maior parte das teorias comporte debilidades conceptuais (Bilhim, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Jesuíno, 1996; Rego & Cunha, 2004; Yukl, 1989).

Observa-se que os dados recolhidos quando se procede à sua comparação são, frequentemente, inconclusivos e fortemente contraditórios, resultando de trabalhos que, de uma forma geral, negligenciam aspectos que parecem assumir elevada pertinência (Gomes, 2005; Thiebaud, 1982).

Logo à partida, constatamos que ao longo dos tempos os estudos sobre liderança têm ostentado, pelo menos sob uma perspectiva de concepção teórica, um carácter eminentemente dualista: indivíduo "versus" situação (Bilhim, 2006; Jago, 1982; Jesuíno, 1996; Lourenço, 1993).

Esta polémica, reflectindo, de alguma forma, o tradicional problema Hereditariedade-Meio, embora, na opinião de Lourenço (1993) desprovida de sentido, tem levado à construção de dois grandes grupos de estudo da liderança que se encontram bem delimitados. Num dos grupos prepondera a perspectiva dos Hereditaristas, possuidores de uma concepção de liderança como propriedade individual. No outro grupo encontramos os Ambientalistas, que fazem a apologia da situação, desqualificando a manifestação das características individuais. Os Ambientalistas advogam que os comportamentos teriam origem no aprendizado social e encontrar-se-iam pouco relacionados com a componente genética. Logo, nesta abordagem a situação é a determinante da liderança.

No que concerne ao estudo da liderança sob esta perspectiva dualista, Reto e Lopes (1991) recordam a posição de Bass (1960) quando preconiza que as polémicas levantadas por estas duas abordagens são pseudo-problemas, já que, na sua óptica, estas duas perspectivas, ao procurarem explicar a liderança como sendo um fenómeno que resulta, exclusivamente, de um único “jogo de forças” não consideram os efeitos interactivos, que no entender destes autores são de nuclear importância. O negligenciar desta dimensão interaccionista conduz a concepções redutoras da liderança e, conseqüentemente, ao surgimento de dificuldades para a compreensão da complexidade de que os processos de liderança se revestem (Reto & Lopes, 1991).

Por seu turno, Jesuíno (1996) considera que os estudos sobre a liderança integram duas grandes categorias; a primeira consiste na identificação dos traços ou comportamentos característicos dos indivíduos que possuem autoridade legal ou formal para conduzir os outros; a segunda examina os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em grupos de tarefa para os quais não se procedeu, a montante, a uma eleição formal do líder.

No entender deste mesmo autor a liderança formal tem sido a eleita para estudo pela maioria dos trabalhos desenvolvidos. Esta orientação maioritária dos estudos explica-se pelas necessidades do contexto organizacional e pela sua associação a carências de ordem pragmática das organizações, nomeadamente a sua sobrevivência e desenvolvimento, onde a eficácia assume particular relevo, o que torna este enfoque em líderes formais quase "natural" (Rego & Cunha, 2004).

Para que progressivamente nos continuemos a aproximar da compreensão do caminho delineado no estudo do fenómeno da liderança, de uma forma mais sistematizada, optamos por considerar a tipologia que é sugerida por Jago (1982). A primeira orientação, que abarca as "Teorias de Efeito da Interação", com base no que é sustentado por Jago (1982), pode ser, tipologicamente, descrita a partir da distinção e articulação de duas dimensões fundamentais, representadas no Quadro 2 que as combina, identificando diferentes formas de perspetivar a liderança. Por seu turno, a segunda orientação congrega diversas perspectivas e modelos (e.g., Calder, 1977; Green, Mitchell & Larson, 1977; Green & Mitchell, 1979; Heider, 1958, Jones & Davis; 1965, Kelley, 1967, 1972, 1973; Malle, 2008; Mitchell, Green & Wood, 1981; Pfeffer, 1977; Weiner, 1974, 1979) cujo foco direcciona-se para a análise da liderança, sob a perspectiva das interações entre líderes e colaboradores quer a nível interindividual quer num contexto interactivo grupal.

Vamos dar primazia ao tratamento das abordagens que se enquadram no âmbito da das "Teorias de Efeito da Interação" (primeira orientação). Em seguida, direcionaremos a nossa atenção para a abordagem à liderança assente na análise das interações líder-colaboradores.

Com base na observação do Quadro 2, constata-se que a primeira dimensão, representada na vertical reporta-se ao tipo de focalização da abordagem que poderá estar orientada para os Traços de Personalidade dos líderes ou para o seu Comportamento Observável. Por seu turno, representada na horizontal encontra-se a segunda dimensão, sendo a medida em que os traços ou comportamentos (isto é, constructo focal) é assumido como tendo um impacto universal (em todas as situações), ou apenas contingencial (em algumas situações).

Quadro 2 – Tipologia das teorias da liderança (Adaptado de Jago, 1982)

		<i>Perspectivas teóricas</i>	
		Universal	Contingente
<i>Constructo Focal</i>	Traços do Líder	Tipo I	Tipo III
	Comportamento do Líder	Tipo II	Tipo IV

Da intersecção destas duas dimensões surge o carácter essencial de quatro abordagens da eficácia da liderança a que Jago (1982) designou por: Tipo I – “Traços e Universalidade” - procura identificar os traços de personalidade que determinarão a eficácia de

um líder em qualquer situação; Tipo II – “Comportamentos e Universalidade” - tem como objectivo encontrar comportamentos específicos, ou padrões comportamentais, que aumentem a eficácia do líder em muitas e distintas situações; Tipo III – “Traços e Contingência”; “Traços e Contingência” –, procuram identificar os traços de personalidade que aumentem a eficácia do líder em situações específicas -; Tipo IV – “Comportamentos e Contingência” - procura conhecer os comportamentos específicos capazes de elevar a eficácia do líder em situações particulares.

Analisaremos em seguida estas quatro abordagens, onde identificaremos os aspectos centrais, pela sua importância distintiva.

A abordagem contingencial assenta na premissa de que um certo conjunto de traços (Tipo II) ou comportamentos (Tipo IV) serão adequados a situações específicas. Logo, nesta abordagem, situações distintas são assumidas como requerendo diferentes combinações de traços. Pelo menos no plano teórico e de acordo com o seu pressuposto central, a eficácia de um líder depende, fundamentalmente, do contexto situacional (Carew, Parisi-Carew, Good & Blanchard, 2010, Silva & Kovalesski, 2006).

A abordagem à liderança proposta por Jago (1982) e designada por Tipo I – “Traços e Universalidade”, tomando em consideração o referido por vários investigadores (e.g., Adair, 1988; Bass, 1981; Brunet, 1982; Jesuíno, 1996; Koontz, O'Donnell & Weihrich 1987; Martens, 1987; Miner, 2005; Mitchell & Larson, 1987; Neves, 2001; Reto & Lopes, 1991; Teixeira, 1998; Yukl & Van Fleet, 1992) focalizava em exclusivo o próprio líder, assente na forte convicção de que este possuía qualidades “especiais”, de índole psicológica, e/ou física, e /ou intelectual e/ou social que o diferenciava dos seus colaboradores (como por exemplo: a inteligência, a atracção pessoal, a linguagem fluente...).

O fundamento central desta abordagem seria a afirmação de que a liderança com sucesso era resultante dos traços de personalidade do líder ou, em alternativa, de uma combinação das suas características pessoais. A assunção deste princípio conduziria a que existiria um padrão básico de personalidade para os líderes e, todos eles, em qualquer situação, revelariam os mesmos traços (Adair, 1988; Lourenço, 1993; Martens, 1987). Na realidade, uma das principais pretensões das abordagens deste cariz (eventualmente a principal), para além de associar traços de personalidade e eficácia da liderança, seria a caracterização do perfil do líder universal (Miner, 2005), que se assumiria como sinónimo de um líder eficaz em todas as situações, a partir das características pessoais dos sujeitos. Nesta lógica de pensamento, tornar-se-ia possível a identificação e mesmo, a medição dessas qualidades de liderança, tidas como inatas nos indivíduos, tornando-se praticável a distinção entre líderes de não líderes (Jesuíno, 1996).

Esta abordagem à Eficácia da Liderança é considerada a mais antiga e, não raras vezes, designada por Teoria dos "Grandes Homens", sendo que as suas origens, de acordo com Koontz et al. (1987), remontam à Grécia e Roma antigas, através da crença no líder nato (os "Grandes Homens" nascem, não se fazem).

De entre os inúmeros investigadores, pelo pioneirismo do seu trabalho e pela qualidade de informações que foi fornecendo de forma fundamentada, Stogdill deve ser destacado. O artigo "Personal Factors Associated with Leadership: a survey of the literature" é de sua autoria e foi publicado em 1948 no "The Journal of Psychology". Neste artigo Stodgill examina 124 estudos que identificaram os factores de personalidade na liderança. Este autor constata uma correlação definida, porém, pouco convincente, entre os traços de inteligência, responsabilidade, conhecimento, participação social, confiabilidade e estatuto socio-económico dos líderes, quando comparados aos dos não líderes.

Face a tais resultados, Stogdill (1948) faz um conjunto de afirmações que segundo Lourenço (1993), deverão ser tomadas em consideração. Stogdill (1948) afirma que uma pessoa jamais se torna um líder de sucesso em virtude da posse de alguma combinação de traços, porém o padrão de características pessoais do líder pode produzir algumas relações relevantes com a personalidade dos seus colaboradores, com a natureza das actividades que realizam e com os respectivos objectivos. Importa, contudo, referir que neste artigo é pontuada a ideia de que apesar de certos traços de personalidade serem úteis a um líder, não seriam seguramente essenciais, jamais constituindo o garante de uma liderança eficaz. Assim, a liderança na óptica de Stogdill (1948) deve ser concebida em termos de interacções de variáveis que estão em constante fluxo e mudança.

Neste âmbito, Mann (1959) desenvolveu uma revisão da literatura cujo resultado indica que as variáveis de personalidade apenas explicam uma pequena percentagem da variância referente ao comportamento dos líderes. McGregor (1973) sustenta que é pouco provável a existência de um único quadro básico de traços de personalidade, específicos e concomitantemente comuns à totalidade dos líderes eficazes. Para este autor, as características de personalidade do líder apresentam uma elevada importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente, conforme as situações. Para além disso, McGregor (1973) sublinha que vários traços de personalidade atribuídos aos líderes eficazes, podem ser encontrados nos elementos das respectivas equipas.

Em suma, uma das principais dificuldades que esta abordagem se deparou decorreu do facto de os trabalhos que se enquadravam nesta linha de investigação terem progressivamente contribuído para o "engordar" de um extenso inventário de traços psicológicos, que passava a ser possível associar qualquer traço ao exercício da liderança (Pinto, 2002). Revelou-se de difícil prossecução o propósito de distinguir o líder dos seus seguidores e, particularmente líderes eficazes de não eficazes, a partir da identificação de um conjunto de traços de personalidade.

Na opinião de Yukl e Van Fleet (1992) quando alguns investigadores afirmaram ter identificado traços universais de liderança, tratou-se de uma constatação que significava, apenas, que certas características pessoais se encontravam presentes em todas as situações de liderança, mas de forma alguma poderia ser interpretado como a existência de um perfil do líder universal.

Consequentemente, as Teorias Tipo I, segundo a tipologia de Jago (1982), viriam a desacreditar-se progressivamente, ao verificar-se, de forma gradual, que os traços de personalidade seriam escassamente preditores da eficácia de um processo de liderança. A contribuir para esse descrédito encontra-se ainda o facto de não ter sido possível pôr em evidência a existência de um traço único ou de um conjunto de traços comuns a todos os líderes de sucesso (Jesuino, 1996). Um traço particular poderia ser positivamente correlacionado com a "performance", num estudo, e negativamente, noutro (Banner & Blasingame, 1988).

Assim, as posições de Banner e Blasingame, (1988), Mann (1959) McGregor (1973), Stogdill (1948) e, também, Yukl e Van Fleet (1992) reconhecem a importância dos traços do líder, mas num quadro em que se encontram em interacção com outros factores, sendo que desta acção recíproca é que resultará (ou não) a eficácia de um líder. Esta perspectiva afasta-se da abordagem das Teorias Tipo I de Jago (1982), para se aproximar das Teorias de Tipo III – “Traços e Contigência”.

Face a este cenário, poderá ficar a imagem de que os trabalhos desenvolvidos durante um longo horizonte temporal, no âmbito da teoria dos traços dos líderes e universalidade, pouco acrescentaram ao entendimento do fenómeno da liderança. Não obstante as reconhecidas insuficiências e limitações, alguns estudos têm indicado uma correlação significativa entre certos traços de personalidade e a liderança de sucesso. Stogdill (1974), com base num conjunto de trabalhos que foram sendo elaborados, refere que apesar de situações distintas requererem, efectivamente, diferentes tipos de líderes, existe, todavia, um número de características gerais que parece estar presente se não na totalidade dos líderes mais eficazes, pelo menos na sua maioria. Outros autores (e.g., Bird, 1940; Davis, 1972; Ghiselli, 1963; Jenkins, 1947) apoiam esta posição, encontrando associações entre eficácia da liderança e traços e características de personalidade.

Smith e Peterson (1988) realizaram estudos empíricos que fizeram uso de procedimentos estatísticos mais rigorosos, e conseguiram demonstrar a existência de correlações significativas entre inteligência e liderança e que, no caso de líderes emergentes, algumas características estáveis de personalidade explicavam entre 49 e 82 por cento da variância encontrada.

Por último, Bennis (1984), conduzindo um estudo longitudinal (com uma duração de cinco anos) sobre noventa dos líderes que alcançaram maior sucesso em instituições públicas e privadas, identificou quatro traços comuns a todos eles, designando-os por: (I) "gestão do eu"; (II) "gestão do sentido"; (III) "gestão da atenção" e (IV) "gestão da confiança".

Estamos em sintonia com a posição de Lourenço (1993) e de Bilhim (2006) quando referem que apesar dos resultados obtidos nestes últimos trabalhos, a validade da abordagem de Tipo I, segundo a tipologia de Jago (1982), a maior parte dos estudos revela incapacidade no que concerne a atingir os seus principais propósitos.

Esta abordagem revela-se pouco explicativa acerca da eficácia da liderança, apontando para uma reduzida consistência das teses da universalidade dos traços do líder.

Parece-nos, pacífico, que será necessário relativizar a importância atribuída pela teoria dos traços e universalidade. Líderes eficazes num determinado contexto específico não asseguram, necessariamente, o êxito em situações distintas, até porque, como refere Bass (1981) a liderança é uma relação existente entre pessoas, numa situação social determinada e ficou provado de que diferentes capacidades e traços de liderança são requeridos em situações dissemelhantes.

Somos da opinião que, embora as características de personalidade de um líder sejam um aspecto a não negligenciar, a capacidade de predizer e, por conseguinte, de seleccionar líderes, que se acredite virem a ser eficazes, cruzando muitas e diferentes situações, com base nos traços de personalidade é, no mínimo, modesta, redutora e, por conseguinte, contendo um elevado risco.

Por outro lado, esta abordagem teve, desde logo, o mérito de iniciar o estudo da liderança de forma rigorosa e sistematizada, deixando um legado. De facto, as características da personalidade dos líderes são parte integrante em outras abordagens realizadas posteriormente (e.g., Modelo de Fiedler, 1967; Modelo Sistémico de Bass e Valenzi, 1974 e, mais recentemente, as abordagens carismáticas e transformacionais que se enquadram num registo interaccionista cujo enfoque não incide na procura dos traços que definem "o líder ideal", colocando a sua tónica numa análise das relações entre líderes, colaboradores e situação de liderança).

Neste contexto, Bilhim (2006) e, também, Lourenço (1993), assinalarem que a abordagem da liderança pelo perfil, que não se extinguiu, ressurgindo mais tarde, dentro de um novo enquadramento, o contingencial onde possível estudar as qualidades da liderança, não obrigatoriamente de forma inata, num quadro situacional e consequentemente se apurar a "importância" que assumem entre si e que, no seu todo, constituem o fenómeno de liderança.

As críticas "arremessadas" à abordagem aos traços do líder universal conduziram à génese das teorias comportamentalistas. Em termos temporais, esta abordagem desponta no período que medeia entre a Segunda Guerra Mundial e o início dos anos oitenta (Jesuíno, 1996). Esta nova abordagem corresponde ao Tipo II na tipologia de Jago (1982), assentando no pressuposto de que existirão comportamentos específicos, observáveis, de natureza universal que distinguem os líderes dos não líderes (Adair, 1988; Andriessen & Drenth, 1998; Miner, 2005; Murray & Mann, 1998; Neves, 2001; Yukl & Van Fleet, 1992). Por conseguinte, passa-se a admitir que é possível formar-se líderes, em lugar da ideia propalada pelas teorias dos traços universais, que se traduzia no admitir que já se nascia ou não, líder (Adair, 1988; Bilhim, 2006).

Esta abordagem ao estudo da liderança é edificada sobre a convicção de que seria possível inventariar situações repetíveis e, de entre um conjunto de padrões de comportamento definidos para o líder, seleccionar aquele que, para essas situações, se afigurava, sempre, o que permitiria alcançar o sucesso (Lourenço, 1993).

Neste corpo teórico, a situação não era ainda perspectivada como uma variável/dimensão dinâmica, moderadora, interactiva e interna ao processo de liderança

(Lourengo, 1993). Esta forma de estudar o fenómeno da liderança depressa conduziu à busca pelo tipo de comportamento mais eficaz para todas as situações – o comportamento universal (Pinto, 2002). Esta pretensão, que em nosso entender passou a obsessão, relegou a componente situacional para um plano, ainda mais secundário.

No âmbito desta abordagem, os trabalhos de referência sobre líderes emergentes estudaram grupos em contexto laboratorial. Neste particular, destacam-se os estudos desenvolvidos por Bales, que tiveram início em 1947, na Universidade de Harvard, e que possibilitaram a caracterização dos comportamentos dos líderes emergentes, traduzida na identificação entre "funções instrumentais" - associadas à resolução das tarefas ou objectivos do grupo - e "funções expressivas" - associadas à componente socioafectiva. Esta dicotomia radica nos conceitos de "diferenciação" e de "integração" a que Bales (1950) e Bales e Slater, (1955) recorreram para explicar os processos de desenvolvimento dos sistemas sociais, nos quais se insere o grupo, e passará a estar presente em todos os estudos posteriores sobre liderança, ainda que utilizando designações diferentes.

Bales, Cohen e Williamson (1979) aduzem que a diferenciação de papéis no seio de um grupo, incluindo a emergência da liderança, só acontece à medida que a equipa "amadurece" e concretiza paulatinamente os seus objectivos. As funções da liderança podem encontrar-se repartidas pelos vários membros do grupo ou concentradas num único dos seus elementos. Tal situação decorre do facto de poder ser um só indivíduo, ou diversos, a desempenhar a função instrumental e a expressiva, requeridas pelas necessidades apresentadas pelo grupo nas suas diversas ao longo do seu historial.

Nos estudos de Bales é colocada a ênfase ao nível das interacções dos elementos do grupo, que embora focalize os comportamentos do líder, não os desliga do contexto interactivo.

É com base no contexto interactivo que os comportamentos do líder assumem significado.

A "tentação" por encontrar a liderança universalmente eficaz está, igualmente, presente nos estudos desenvolvidos por Bales já que este identifica, a partir de análises factoriais, três factores associados à eficácia da liderança - actividade, competência instrumental e simpatia (Jesuino, 1996) - que, no seu conjunto, permitiriam desempenhar com eficácia, quer a função instrumental quer a função expressiva. Daqui poderemos concluir que o líder eficaz em todas as situações seria aquele que possuísse essas mesmas características.

No âmbito desta abordagem ao estudo da liderança, nomeadamente nas investigações e modelos desenvolvidos a partir do estudo de líderes formais, identificamos a existência de outras duas grandes linhas de pesquisa, uma com o elo à Universidade de Michigan e outra relacionada com a Universidade de Ohio, mas que na sua origem possuem um ponto de partida comum: os estudos pioneiros sobre estilos de liderança iniciados por Kurt Lewin em 1938 e desenvolvidos pelos seus colaboradores, Lippitt e White (Lewin, Lippitt & White, 1939).

Os estudos da Universidade de Michigan procuraram observar o impacto de determinados comportamentos do líder sobre o rendimento de pequenos grupos. A orientação do líder para as relações com os outros (valorização dos aspectos pessoais e humanos dos

colaboradores, nomeadamente, os valores que protegem, as suas necessidades e expectativas), assim como, para a produtividade (intervenção direccionada para os aspectos técnicos do trabalho, tendo como preocupação principal a realização das tarefas e o aumento da performance), foram as duas grandes orientações de acção consideradas (Bowers & Seashore, 1966).

Os trabalhos desenvolvidos pela Universidade de Michigan conseguiram demonstrar que as duas orientações consideradas seriam importantes para compreendermos o exercício da liderança: as relações com os outros e a produtividade.

Por seu turno, a preocupação original dos autores dos estudos da Universidade de Ohio consistiu em procurar compreender como é que os líderes poderiam combinar a utilização de ambos os factores, relação e produtividade, agora designados, por “consideração” e “estruturação”, respectivamente, com a finalidade de obter os melhores resultados ao nível da produtividade e da satisfação dos elementos da equipa. Mais uma vez, a grande meta destes estudos seria conseguir definir uma teoria universal que pudesse ser utilizada por todos os líderes, independentemente das particularidades contextuais que estavam presentes.

Acreditava-se que o melhor líder seria aquele que apresentava valores elevados em ambas as categorias, estruturação e consideração, embora os resultados encontrados evidenciassem algumas “nuances” (Northouse, 1997). Neste particular, aos líderes predominantemente orientados para a Consideração estavam associados índices inferiores de queixas e abandono por parte dos seus colaboradores, porém, só até um determinado nível. Isto é, a partir de um certo resultado na dimensão consideração, não se identificavam quaisquer vantagens em aumentar os níveis de preocupação pessoal. Por outro lado, os líderes que se preocupavam sobretudo com os aspectos de carácter funcional do trabalho, eram os que tinham maior facilidade na estruturação das tarefas da respectiva equipa, conseguindo valorizar a necessidade de um incremento da produtividade sem correrem riscos de diminuir os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Yukl (1989) refere que os estudos de Michigan e Ohio, apresentaram resultados pouco claros e, frequentemente, contraditórios. Este autor explica esta posição com base no facto de estes estudos não considerarem outras dimensões envolvidas na intervenção de um líder, nomeadamente as especificidades do local e do momento em que é exercido o poder. Yukl (1989) complementa a sua explicação com o facto de estes estudos ignorarem as características dos grupos

Assim, os resultados de tais estudos não conseguiram estabelecer uma associação segura entre a orientação do padrão comportamental para a dimensão relação e/ou tarefa e a produtividade dos colaboradores (Vecchio, 1995), impedindo desta forma a identificação de um estilo de liderança, que Jesuíno (1996) designa por “*one best way*”, isto é, que fosse um garante de sucesso, independentemente dos factores contextuais.

Pese embora o aparente desapontamento com os resultados dos trabalhos conduzidos em Michigan e Ohio, na realidade esta linha de investigação influenciou fortemente a forma como o estudo da liderança continuou a ser perspectivado.

Lourenço (1993) refere que no âmbito do estudo da liderança segundo a abordagem “Comportamentos e Universalidade” diversos investigadores realizaram trabalhos cujo enfoque se situou nos estilos de liderança e na procura do estilo ideal. Estes trabalhos identificaram vários estilos e elaboraram modelos de eficácia do líder. Embora estes modelos adoptassem diferentes terminologias, os mesmos eram semelhantes no que se refere à caracterização dos diferentes estilos de liderança, no que concerne à centralidade, mais, ou menos, explícita, da intensidade no uso do poder, e a que nós acrescentamos, na utilização das mesmas duas dimensões, instrumental e relacional (embora as designações variassem), sempre em busca do estilo universal.

Porém, os resultados das investigações passíveis de enquadrar nesta abordagem, continuaram a revelar-se contraditórios já que dos múltiplos estudos realizados, alguns confirmam, outros colocam em causa as hipóteses formuladas (Lourenço, 1993; Northouse, 1997).

Como “sinopse” das teorias de liderança no âmbito a abordagem “Comportamentos e Universalidade” podemos referir que estas se interessaram, efectivamente, por aquilo que o líder faz em detrimento daquilo que ele é. O foco de atenção direccionou-se para o comportamento observável do líder, para as situações em que ele actuava, mas numa perspectiva que as considerava estáticas, mantendo a crença, por vezes tácita, da possibilidade em identificar um líder universal. Porém, este propósito não foi alcançado.

Diversas críticas foram lançadas na direcção das teorias que se enquadram neste âmbito, pois surgiram indicadores de que o fenómeno da liderança é muito mais complexo, não podendo ser explicado unicamente através dos modelos comportamentais, que relegam para segundo plano o dinamismo da situação e a sua moderação no processo de liderança. Embora os estilos sejam importantes, como o são as características individuais, por si sós, não conseguem explicar e prever a eficácia dos líderes.

Contudo, se compararmos a abordagem à liderança designada por “Comportamentos e Universalidade” com a denominada por “Traços e Universalidade”, concluímos que aquelas revelam um enorme avanço sobre estas. Esta nossa afirmação é subsidiada por três aspectos irrefutáveis, no nosso entendimento: (I) a identificação de estilos de comportamento dos líderes e a sequente chamada de atenção para a sua importância, até então descurada; (II) o determinismo biológico no âmbito da eficácia do líder é substituído pela possibilidade de se formarem líderes de sucesso; (III) o surgimento da distinção e delimitação de dois campos de actuação do líder – competência técnica e relações humanas.

Pelo facto de no âmbito da abordagem “Comportamentos e Universalidade” os investigadores continuarem a não convergir quanto ao estilo de liderança “indicado”, Schein (1980) considerou que estas teorias deveriam passar a adoptar modelos de contingência, os quais sugerem que o estilo depende da tarefa, da natureza dos subordinados e de outros factores históricos ou ambientais.

Sensivelmente, a partir da década de oitenta do século passado - embora antes já tivessem surgido alguns constructos contingenciais, tais como o de Tannenbaum e Schmidt

(1958) e o de Fiedler (1967) - até aos tempos actuais, a preocupação com a identificação das características do líder universal passa a ser substituída por uma orientação contingencial, na qual a dinâmica líder-constrangimentos situacionais ganha uma nova importância no que concerne à determinação do estilo de liderança a ser utilizado e, por conseguinte, do sucesso do líder e da respectiva equipa (Adair, 1988; Andriessen, & Drenth, 1998; Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003; Miner, 2005; Neves, 2001; Robbins, 1994; Schein, 1982; Yukl & Van Fleet, 1992).

Vários trabalhos estipulam como objectivo central a identificação de elementos situacionais que tivessem implicações no estilo de liderança. Uma das primeiras tentativas mais persistentes para identificar elementos situacionais foi conduzida por Fiedler (Fiedler, 1967, 1978; Fiedler & Chemers, 1974; Fiedler & Garcia, 1987).

O modelo de Fiedler (1967) retorna à ideia de que existem traços de personalidade estáveis associados ao comportamento de liderança, todavia, não em termos absolutos - que era o que acontecia nas Teorias de Tipo I, segundo a tipologia de Jago (1982) -, mas em função das determinantes situacionais - Teorias de Tipo III. Nesta linha de pensamento, uma pessoa tornar-se-á líder eficaz decorrente de um conjunto de traços de personalidade ajustados à situação.

Diversos investigadores (e.g., Hosking & Schriesheim, 1978; Mitchell & Larson, 1987; Schein, 1980) procuraram estudar o modelo de Fiedler alcançando resultados contraditórios. Jesuino (1996) acrescenta que o modelo de Fiedler denota uma excessiva focalização no líder, sobretudo nas suas variáveis de personalidade, face ao papel da situação e dos colaboradores, o que, no seu entendimento, é impeditivo de alcançar o seu objectivo, que consistia na compreensão do fenómeno da liderança.

Nesse sentido, acreditamos que o surgimento das abordagens centradas nos "Comportamentos e Contingência", Teorias do Tipo IV, segundo a tipologia de Jago (1992) ocorreu, em parte, devido às limitações que o modelo de Fiedler evidenciou.

Ao analisarmos a abordagem "Comportamento-Contingência" observámos que a maioria dos investigadores (e.g., Bass & Valenzi, 1974; Davis & Luthans, 1979; Evans, 1970; Hersey & Blanchard, 1969, 1977, 1996; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Reddin, 1970, 1991a, 1991b; Tannenbaum & Schmidt, 1958, 1973; Vroom & Yetton, 1973; Yukl, 1981; 1989) não advoga alterações profundas na busca pela identificação de comportamentos particulares que aumentem a eficácia da intervenção dos líderes em situações específicas. O trabalho desenvolvido no domínio das Teorias do Tipo IV, segundo a tipologia de Jago (1982) focaliza-se na tentativa de aperfeiçoar as operacionalizações das variáveis intervenientes no processo de liderança.

Com base no estudo dos modelos de referência construídos nesta linha de investigação (e.g., Bass & Valenzi, 1974; Davis & Luthans, 1979; Evans, 1976, 1977; Hersey & Blanchard, 1969, 1977, 1996; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Reddin, 1970, 1991a, 1991b; Tannenbaum & Schmidt, 1958, 1973; Vroom & Yetton, 1973; Yukl, 1981; 1989) observámos que possuem um conjunto de aspectos em comum,

designadamente: (I) a liderança eficaz decorre da capacidade de conseguir harmonizar as características pessoais e comportamentais do líder e dos colaboradores da equipa; (II) a consideração de factores situacionais que os distinguem, consoante a perspectiva do respectivo autor, embora o papel determinante na relação seja sempre atribuído ao líder; (III) partem da premissa básica de que uma liderança eficaz num determinado contexto pode ser totalmente inadequada noutro, sustentando que um estilo de liderança, independentemente das características que denota, jamais será “melhor” ou considerado potencialmente mais eficaz quando comparado com qualquer outro no abstracto, isto é, sem tomarmos em consideração os factores situacionais; (IV) consideram que a flexibilidade do comportamento do líder assume um papel vital para o sucesso da equipa e do próprio líder. Um líder eficaz será aquele que melhor diagnostica as situações em que se encontra e consegue adaptar-se às alterações ocorridas, quer no contexto em que opera (tipo e grau de estruturação da tarefa, condicionantes temporais e económicas,...), quer no próprio grupo (decorrentes do seu desenvolvimento); (V) valorizam a necessidade de formação dos líderes com o propósito de aumentarem a sua flexibilidade comportamental destes, de forma a ficarem com maiores probabilidades as diversidades das características da situação e dos elementos da equipa.

Na recta final do espaço consagrado ao escarpelizar das teorias do Tipo IV gostaríamos de vincar a ideia de que qualquer dos modelos analisado evidencia qualidades, imediatamente perceptíveis, mas revela, de forma concomitante, limitações, o que determina que não se encontram “imunes” a críticas.

Segundo Jesuíno (1996) é postulado um elo de causalidade linear entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais, para além de se verificar uma forte tendência em incluir cada vez mais um maior número de variáveis, o que torna os modelos cada vez mais “pesados”, apresentando uma complexidade crescente (e.g., o Modelo de Bass e Valenzi, 1973, a Teoria 3-D da Eficácia da Gestão de Reddin, 1970, 1991a, 1991b), podendo colocar em causa, a sua operacionalidade.

Estas críticas sugerem que o estudo do fenómeno da liderança passe a ser desenvolvido sob outro ângulo de abordagem. Surge uma nova perspectiva (que anteriormente designamos por “segunda orientação”) que estuda a liderança com base na análise das interações entre líderes e colaboradores nas dimensões interindividual e intergrupar.

Esta abordagem marca uma clara ruptura com os modelos de liderança apresentados até ao momento, tendo sido desenvolvida por diversos autores (e.g., Calder, 1977; Green & Mitchell, 1979; Heider, 1958, Malle, 2008; Mitchell et al., 1981; Pfeffer, 1977; Scott & Podsakoff, 1982) e cujo denominador comum é o facto de sustentar que o padrão comportamental do líder estrutura-se a partir da representação que este faz dos comportamentos dos colaboradores.

Os trabalhos realizados por Calder (1977) e Pfeffer (1977) assentam no pressuposto de que o líder por intermédio de um processo cognitivo, realiza inferências relativamente às causas do comportamento observado num ou em mais colaboradores, construindo, subsequentemente, as suas teorias implícitas de causalidade linear para a compreensão das ocorrências. Logo, nesta perspectiva o processo perceptivo assume elevado destaque, pois é a

partir deste que o líder modela o seu padrão comportamental e consequentemente a sua intervenção.

Segundo Calder (1977) e Pfeffer (1977) a liderança é o resultado de relações atributivas, a partir de interações interindividuais. A forma como a liderança é exercida decorre da atribuição a comportamentos "diferenciais" apresentados pelos colaboradores, das expectativas, dos consequentes efeitos e dos critérios de validação, na maior parte das vezes, implícitos (as expectativas e os critérios que são mediações cognitivas e que podem variar de acordo com os momentos e os grupos).

Na opinião de Lourenço (1993), esta abordagem ao fenómeno da liderança, que enfatiza os mediadores cognitivos, tem como principal mérito o facto de procurar explicar e analisar os processos intrapsíquicos responsáveis pela atribuição de liderança, sem limitar a sua leitura a contextos formais.

Sintetizando, esta forma de perspectivar a liderança, preconiza que o processo que irá definir o estilo de liderança, situa a sua génese no comportamento do(s) colaborador(es), que funciona como um estímulo, a partir do qual o líder recolhe e reúne a informação que lhe possibilita a compreensão do(s) comportamento(s) dos respectivos subordinados, fazendo a atribuição causal. Com base nessa atribuição, o líder decide qual o comportamento que considera se ajusta melhor. Logo, a atribuição tem impacto nas formas de pensar, sentir e actuar do líder perante o(s) colaborador(es), o que, por sua vez, afectará as relações lider-liderados.

Mais, a atribuição causal pode ser correcta ou incorrecta, decorrente do facto de encontrar-se dependente dos processos cognitivos que poderão distorcer, ou não, a atribuição.

Os erros podem ocorrer quer nos processos atributivos (antecedentes à atribuição) quer ao nível dos processos atribucionais (consequentes à atribuição), o que faz com que a selecção de comportamentos, por parte do líder, possa ser ajustada, ou desajustada ou, até, duplamente desajustada, conforme refere Lourenço (1993).

Para além dos vários autores (e.g., Calder, 1977; Green & Mitchell, 1979; Mitchell et al. 1981; Pfeffer, 1977, Scott & Podsakoff, 1982), que se enquadram no âmbito das Teorias da Atribuição, enfatizando o papel das variáveis mediadoras cognitivas, com base no nível interindividual, existe outro grupo de autores que procura explicar a liderança, a partir de processos comportamentais e que desenvolve os respectivos trabalhos no nível intragrupal (e.g., Bales, 1970, 1979; Hollander, 1964, 1978, 1985).

Ao nível grupal pontificam os trabalhos desenvolvidos por Bales (1970, 1979), onde se procura compreender o processo de liderança a partir da análise das interações internas no grupo, através do reconhecimento da diferenciação progressiva de centrados na dimensão instrumental ou na dimensão expressiva. Estes trabalhos sustentaram que é o contexto interactivo que dá coerência à emergência e definição de papéis e significado à importância das variáveis de personalidade (dependentes, nos seus efeitos, do contexto interactivo).

A análise dos processos de liderança passou a assentar na perspectiva de que os comportamentos observados só adquirem significado a partir de um dado contexto interactivo.

É o contexto interactivo que dá coerência à emergência e definição de papéis e significado à importância das variáveis de personalidade (dependentes, nos seus efeitos, do contexto interactivo). Encontrar o estilo ideal, o comportamento que em situações "pré-determinadas" vai fazer emergir o líder, deixa, assim, de ser um objectivo do modelo.

A abordagem introduz de inovador o facto de que os padrões de interacção são as variáveis independentes, na medida em que eles são preditores dos traços de personalidade relevantes num grupo, num dado momento. Esta nova perspectiva traz, como consequência, uma maior evidência de que um mesmo sujeito, uma mesma personalidade, pode variar de comportamento em função do grupo, o que sugere, também, com maior clareza, que a liderança no grupo pode estar difundida/repartida pelos seus vários elementos e não pode ser abstraída do complexo interactivo onde se exerce. O processo de liderança estará, assim, afectado por uma "Contingência Radical", ou seja, uma multiplicidade de factores que condicionam os seus efeitos, os quais não são passíveis de determinar porque, circularmente, condicionam as interacções (Jesuino, 1987).

Já os trabalhos realizados por Hollander (1964, 1978, 1985) assentam no pressuposto de que em toda a relação social, as partes envolvidas dão e recebem benefícios. Nesta linha de entendimento, a liderança é um processo negocial em que os diferentes "parceiros" retiram vantagens. O líder direciona o grupo, coordena o acesso a recursos especiais ou outros benefícios similares, procurando ajudar o grupo a alcançar os objectivos desejados e, em troca, recebe o estatuto, o reconhecimento, a estima, a obediência, por vezes, até a submissão, aumentando o potencial de influência. Essa aceitação, que tem origem nos contributos do líder para a prossecução dos objectivos do grupo, poderá, igualmente, diminuir, se o líder contribuir para desviar o grupo das suas metas, ou se o afastar das suas normas.

Na óptica de Lourenço (1993) o ponto mais forte deste modelo é que, ao descrever o processo que conduz à aceitação do líder por parte do grupo, remete para a explicação da própria génese da liderança, isto é, para a explicação de como é possível alguém emergir e ser aceite no papel de líder. Por contraposição, a maior debilidade deste modelo reside no facto de não ter em conta as diferentes relações interindividuais que se podem estabelecer no grupo, nem as influências do seu sistema de inserção (Lourenço, 1993).

Em suma, em nossa opinião as Teorias da Atribuição introduzem os seguintes contributos ao estudo do processo de liderança: (I) procuram esclarecer a forma como o processo de liderança é influenciado por diversos factores que, numa lógica "circular", condiciona as interacções lider-colaboradores; (II) procuraram explicar, de uma forma inovadora, a razão do mesmo sujeito, com uma mesma personalidade, poder assumir comportamentos dissemelhantes em função do grupo em que se encontra; (III) sugerem que a liderança não poderá ser abstraída do complexo interactivo onde se exerce, "libertando" o estudo da liderança das tendências universalistas que até ao momento evidenciavam; (IV)

consideraram os padrões de interação como variáveis independentes, decorrente do facto de serem preditoras dos traços de personalidade relevantes num grupo, num dado momento; (V) assumem-se como um contributo de elevada pertinência a ser tratado em contextos de natureza formativa cujo público-alvo sejam líderes, mormente, desempenhando uma função preventiva, pois alerta para a possibilidade das atribuições realizadas pelo líder e que irão definir o seu comportamento, na hipótese de não estarem correctas, conduzirão a comportamentos ineficazes e desajustados; (VI) sugerem que a perspectiva de investigação a adoptar deve ser de cariz fenomenológico, no sentido de determinar como ocorre o processo de atribuição de liderança e sob que circunstâncias.

Sensivelmente, a partir da década de 80 e estendendo-se até ao presente, a investigação da liderança assume uma concepção mais ampla e sofisticada dos estilos, situando, ainda mais, a sua ênfase na dimensão política das Organizações. Emergem três conceitos distintos de liderança: Transaccional, Transformacional e Carismática.

Na esfera da liderança transaccional, o exercício da influência arbitrária do líder impele a que este defina objectivos desafiantes para a respectiva equipa, ajudando-a a atingir essas metas pelo aumento das suas competências e facultando-lhe suporte nos seus esforços, procurando contribuir para o incremento do nível de satisfação dos seus colaboradores (Judge & Piccolo, 2004).

Uma das ideias centrais em que a liderança transaccional se encontra sustentada consiste na consideração de que os membros da equipa possuem um conjunto estável de necessidades e desejos, encontrando-se, por conseguinte, atentos à transacção entre eles e o líder, de forma a “saciar” as respectivas carências e aspirações (Barbuto, 2005; Kotter, 2000). Há um processo de influência sobretudo por parte do líder de forma a ter efeitos ao nível da motivação dos seguidores para atingirem os seus próprios objectivos, mormente, a nível instrumental.

Nesta forma de liderança não há criação de mais-valia que se traduza num acréscimo de sinergia do grupo, ficando-se apenas por uma coordenação de interesses através da realização de uma negociação que, na melhor das hipóteses, no que concerne aos agentes intervenientes neste processo, remetê-los-á, em termos de interacção mútua, para uma “zona de colaboração” (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Não obstante este facto, Bass (1998) e Judge e Piccolo (2004) sustentam que em determinadas situações será mais adequado optar por este tipo de liderança, avançando como exemplo o caso dos líderes que têm a seu cargo um elevado número de colaboradores e tarefas, de natureza rotineira, sendo difícil nestas circunstâncias, uma abertura a novas ideias/sugestões sobre a realização das tarefas ou outros aspectos que influenciam os outputs das equipas.

Por outro lado, Avolio (1994) e, também, Bass e Avolio (1999) relevam igualmente que, por vezes, é adoptada uma liderança transaccional devido às exigências da qualidade dos outputs grupais que deverão apresentar “ausência de defeitos”. Os líderes sentem maior segurança e conforto, optando por diminuir a “margem de manobra” e o potencial criativo dos

respectivos colaboradores, remetendo-os para execução das tarefas seguindo métodos tradicionais, contribuindo para a perpetuação de procedimentos, comportamentos e lógicas de trabalho já existentes.

Acreditamos que o referido a montante poderá contribuir, igualmente, para a explicação do facto de vários autores (e.g., Chelladurai, 1999; Conger e Kanungo, 1988; House e Podsakoff, 1994) considerarem que a maioria dos treinadores no papel de líderes são meros “negociantes” com a sua equipa, tendendo a optar pelo exercício de uma liderança de natureza transaccional.

Parece existir uma tendência para que os treinadores, adoptem, tendentemente, um estilo transaccional, que lhes confere a sensação de uma maior segurança e garantia, em que o “produto final” apresentado pela equipa irá ao encontro do pretendido, em detrimento de optarem pelo exercício de uma liderança transformacional, que apontasse para um output grupal mais criativo, heterodoxo, representando uma forte mais-valia, mas em que o convívio com o risco seria superior,

Como já indicámos, a liderança transformacional, em contraste com a transaccional, consiste no processo que influencia os colaboradores na mudança dos seus ideais. Segundo Bass (1998), Bass e Avolio (1994,1999), Bass et al. (2003), Boerner, Eisenbeiss e Griesser (2007), Judge e Piccolo (2004), Kark, (2004), Kotter (2000) e Saltzer e Bass (1990) o líder transformacional funciona como um modelo a seguir, por quem os respectivos colaboradores nutrem uma grande admiração e respeito. A este cenário, junta-se o facto de o líder fornecer um significado às tarefas a serem efectuadas pela equipa, apresentando-as como um desafio aliciante aos seus colaboradores. O líder procura incentivar os membros da sua equipa, estimulando-os intelectualmente, na busca pela inovação e criatividade. Neste sentido consegue inspirá-los e motivá-los facilmente. A acção do líder conduz os seus colaboradores a questionarem os princípios adoptados, reformularem os problemas existentes e criarem novas estratégias de trabalho. Por fim, há uma consideração elevada pela forma como os relacionamentos individuais no seio da equipa se estabelecem e desenvolvem, verificando-se a existência de uma preocupação com as necessidades de realização pessoal e profissional dos elementos da equipa. O líder promove um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento dos seus colaboradores, reconhecendo e aceitando as diferenças individuais ao nível dos desejos e necessidades dos membros do seu grupo de trabalho. Nesse sentido, um processo comunicacional aberto e profundo com todos os membros da equipa, assim como a vontade em delegar tarefas, são aspectos valorizados por quem exerce o papel de líder.

Nesta dimensão, a liderança identifica-se com um processo de desenvolvimento, ou antes, promove a passagem a estádios superiores tanto no domínio das necessidades como no dos valores (Boerner et al. 2007; Lourenço, 1993). Isto é, o líder procura a mudança dos colaboradores, numa lógica de *empowerment*, sendo que em última instância pretende-se que estes se tornem agentes activos no processo de mudança e do desenvolvimento da organização.

Conger e Kanungo (1998b) e Kark (2004) consideram que a base da liderança transformacional consiste no descontentamento geral com o “*status quo*”, o que conduz os líderes transformacionais a preocuparem-se com a criação de uma nova “ordem” e de novas finalidades para a equipa e, no limite, para a organização com que colaboram. Neste contexto nota-se, mais uma vez, a evocação de um processo de total mudança, de transfiguração em que o líder alcança o comprometimento por parte dos elementos da sua equipa, na sua concretização.

Por seu turno, a liderança carismática envolve um conjunto de atitudes e percepções pelos seguidores, relativamente ao líder, tais como a confiança na justeza das convicções do líder, a pronta obediência, a afeição e aceitação inquestionável e o envolvimento emocional em relação aos objectivos propostos (Barbuto, 2005; Bass, 1985). Na realidade, tal como acontece na liderança transformacional há a crença dos colaboradores relativamente ao líder, que gera “adoração” e atribuição de qualidades de super-homem, herói ou figura espiritual com dons únicos (Barbuto, 2005; Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988a, 1988b, 1998).

De uma forma objectiva e sintética poderemos asseverar que as principais diferenças entre a liderança transaccional e a transformacional residem no facto de a primeira circunscrever a sua influência ao conhecimento e às competências dos elementos da equipa, assim como, às “trocas” entre o colaboradores e os seus pares e entre estes e o líder, enquanto a segunda forma actua sobre as emoções, valores, objectivos e necessidade de se questionar, de criar, de inovar. Outrossim, enquanto a liderança transaccional procura conduzir à satisfação dos sujeitos e ao desempenho esperado, sendo função do líder motivar os elementos da respectiva equipa a atingirem os objectivos definidos, a liderança transformacional almeja “alimentar” as aspirações dos colaboradores que conciliam amplos esforços com o propósito de evidenciar desempenhos que superem claramente as expectativas criadas.

Mais, as teorias sobre a liderança transformacional e carismática, revelam-se úteis para compreender o processo de liderança, reconhecendo-o como parte da cultura de qualquer organização. Têm o mérito de envolver os traços, poder, comportamentos, variáveis situacionais, admitindo a importância das reacções emocionais dos elementos de uma equipa e, a que se adita o facto de reconhecerem os processos cognitivos que envolvem a atribuição de carisma.

Mais recentemente, a liderança foi estudada sobre outros “ângulos de análise” emergindo uma nova abordagem designada por “Pós-Heróica”, em que poderemos inserir a liderança “Servidora” (Cardwell & Tichy, 2003; Greenleaf, 1970; Welch & Welch, 2005); a Superliderança (Manz & Sims, 2001) e a Liderança Nível 5 (Collins, 2001).

A liderança “servidora”, como o próprio nome indicia, considera que o líder deverá preocupar-se em “servir” a equipa de trabalho, no sentido de ajudar as pessoas a tornarem-se melhores e a alcançarem plenamente o seu potencial. Cardwell e Tichy (2003) e Greenleaf (1970) acreditam que esta forma de “estar” do líder levará a sua equipa de trabalho a entrar numa lógica evolutiva, procurando ao mesmo tempo, conciliar este processo de

desenvolvimento com um aumento dos níveis de eficácia. O líder “servidor” tem a preocupação central de, progressivamente, ir diminuindo a dependência da sua equipa relativamente à sua pessoa. Pretende que os membros do grupo se sintam à vontade para expressar livremente e com segurança os seus pontos de vista. Em última análise, espera-se que do grupo possam emergir novos líderes imbuídos da mesma lógica de actuação, isto é, “servir” a equipa.

Por sua vez, a superliderança assume o propósito do líder capacitar os respectivos colaboradores a ter controlo sobre o seu próprio comportamento. O “superlíder” actua como um modelo de construção de padrões de pensamento para a sua equipa (Manz & Sims, 2001). Nesta abordagem, qualquer líder deverá ter o desígnio de se tornar num “superlíder”. Por outras palavras, ser capaz de conduzir cada elemento da sua equipa a liderar-se a si mesmo. Torna-se, então, fundamental que o líder possua competências no âmbito da inteligência emocional e social (Goleman, 1995, 2000, 2002, 2006), assim como a capacidade de promover uma aprendizagem colectiva nos respectivos colaboradores (Senge, 1999).

Os líderes designados por “nível 5” aliam a humildade com uma enorme determinação profissional. Estes líderes não medem esforços em busca de um aprimoramento contínuo da instituição que representam (Collins, 2001). Na realidade, a dedicação destes líderes à organização com que colaboram, constitui um exemplo para os elementos da respectiva equipa.

Facilmente nos apercebemos que as diferentes abordagens que entroncam a Liderança “Pós-Heróica” questionam o estudo da liderança quando a tónica é colocada no líder e nos seus feitos individuais. Optam por uma visão de natureza dinâmica do processo de liderança, recusando-se a admitir a visão estática “comando-controlo” adoptada por outras abordagens. Introduzem mudanças de fundo ao objectivo final da boa liderança (e.g., fazer emergir novos líderes “servidores”) e os skills requeridos pela mesma (e.g., as competências emocionais e sociais do líder).

Segundo Drucker (2006) estas abordagens relevam o processo social de colaboração na liderança, assim como, o papel do líder como criador de condições para que a contínua aprendizagem colectiva possa ocorrer, focalizando-se no desenvolvimento de skills nos elementos da equipa. Na opinião de Drucker (2006), estas características são fundamentais para que um líder alcance sucesso no século XXI.

3.2. Os Modelos Teóricos da Liderança no Desporto

Até ao presente momento centrámo-nos na análise dos modelos que se dedicaram ao estudo da liderança e que se assumem como referências na literatura sem que tivessem sido “edificados” com o propósito de analisarem este processo exclusivamente no domínio do desporto.

Porém, desde logo, pelo facto de o presente trabalho se encontrar contextualizado ao desporto e por conseguinte, este ser o domínio de eleição em que vamos desenvolver os

estudos empíricos, considerámos imperioso incluir na pesquisa que realizámos os referenciais teóricos que abordassem o fenómeno da liderança na díade treinador-equipa desportiva.

Nesse sentido, identificámos três grupos de investigadores que se “debruçaram” sobre o estudo da liderança no desporto, todos no âmbito da Psicologia do Desporto. O primeiro grupo tem como principal representante Packianathan Chelladurai, o segundo, Ronald Smith e Frank Smoll e o terceiro, Côté. Estes grupos iniciaram os seus trabalhos nos finais dos anos setenta do século passado, nos Estados Unidos da América.

Os modelos construídos por Chelladurai e Côté tiveram por referência os escalões de juniores e de seniores, em ambos os géneros. Já os trabalhos desenvolvidos por Smith e Frank Smoll focaram-se, unicamente, nos escalões de formação.

Perante o facto de os nossos estudos empíricos considerarem, em exclusivo, os escalões seniores, optámos por situar a nossa atenção nos trabalhos realizados por Chelladurai e por Côté, “abrindo mão” do modelo construído por Ronald Smith e Frank Smoll.

Segundo Chelladurai (1993a), o estudo do processo de tomada de decisão conduzido pelo treinador assume relevância por possibilitar a compreensão de uma componente do estilo de liderança, que afecta uma multiplicidade de outros factores, onde se inclui o rendimento desportivo das equipas.

Neste âmbito, na óptica de Chelladurai (1993a) a forma como o processo decisional é gerido pelo treinador irá influenciar a definição dos objectivos, a capacidade de motivar os jogadores, as estratégias de gestão de conflitos, o processo de construção da coesão grupal, o planeamento dos treinos e de todas as actividades arroladas, directa ou indirectamente com a competição (ex: viagens, estágios, calendarização dos jogos, quando é possível condicionar...), a construção do plantel e que, por sua vez, irão influenciar os outputs da equipa.

Para Chelladurai e Haggerty (1978) a compreensão dos processos subjacentes às decisões, implica considerar a forma como o treinador interage com os jogadores, concedendo-lhes maior ou menor participação na gestão e solução dos problemas/desafios. Nesta linha de entendimento, o Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, tem como principal objectivo a compreensão das variáveis que intervêm no processo decisional na figura do treinador.

Todavia, Chelladurai (1993a) sustenta que a compreensão do real “alcance” do estudo do processo de decisão dos treinadores só será conseguida se se suprimirem três crenças resultantes dos modelos clássicos do estudo da liderança, designadamente: (I) evitar explicar os processos de tomada de decisão com base nas características da personalidade do treinador; tal poderá levar a uma não consideração de factores importantes relacionados com a natureza do problema a resolver - exemplo: em lugar de caracterizarmos um treinador como tendencialmente autocrático, será preferível considerar os condicionalismos externos e os factores que poderão estar na base da assunção das estratégias implementadas -; (II) na relação treinador-equipa desportiva separar os “maneirismos” e a “tonalidade” emocional do “conteúdo” da decisão/comunicação do líder; isto significa que o treinador pode comunicar uma

determinada estratégia aos jogadores num registo agressivo ou assertivo sem que isso passe a ser conotado com o adoptar, por exemplo, de um estilo de liderança autocrático ou democrático, respectivamente; (III) eliminar a ideia de que se um líder se orienta predominantemente para um dos subsistemas, independentemente de ser o instrumental ou o relacional, tende a ser “rotulado”, respectivamente, como sendo mais autocrático ou democrático.

Partindo destes pressupostos, Chelladurai (1993b) sugere a existência de duas perspectivas na explicação dos processos de tomada de decisão. A primeira consiste numa dimensão mais individualizada, onde a qualidade da intervenção do treinador depende da sua capacidade para seguir um conjunto de seis etapas: 1ª definição e comunicação clara e específica do problema; 2ª identificação das oportunidades e dos constrangimentos existentes; 3ª estabelecimento dos critérios de análise a serem adoptados para a selecção da alternativa mais adequada; 4ª formulação de um conjunto de alternativas para enfrentar o problema; 5ª avaliação das alternativas existentes com base nos critérios determinados; 6ª escolha da melhor opção existente.

Observámos que um processo desta natureza enfatiza a dimensão cognitiva e racional na tomada de decisões, tendo como pontos centrais a exactidão da avaliação acerca da situação problemática e a capacidade para formular um conjunto de soluções possíveis.

A segunda perspectiva aduzida por Chelladurai (1993b) valoriza os aspectos sociais arrolados com a relação que se estabelece e desenvolve entre o treinador e os jogadores da respectiva equipa. O grau de envolvimento dos jogadores na gestão dos problemas/desafios e a intencionalidade em solucioná-los poderá variar entre um processo participativo, assim como a sua implicação na totalidade das fases da resolução da situação ou, em alternativa, encontrar-se assente numa lógica centralizadora, que impossibilita os jogadores de “oferecerem” qualquer tipo de contributo. Em nosso entender, estes serão os pólos de um *continuun* onde está presente o gradiente de autoridade e poder do treinador e o grau de liberdade de intervenção dos jogadores.

Por outro lado, julgamos que o preconizado por Chelladurai, sob uma perspectiva pragmática, à semelhança do que aconteceu com os vários modelos clássicos da liderança, denota uma preocupação latente, de natureza contingencial, que consiste no encontrar de uma resposta à seguinte questão: quando se deve optar por cada um destes estilos?

Considerámos que este autor encontra uma resposta a esta questão, porém, esta nossa posição assume a premissa de que teremos de colocar nos “pratos de uma balança” as vantagens e desvantagens decorrentes de uma decisão de natureza directiva ou participativa.

Logo à partida, a posição de Chelladurai (1993b) vai ao encontro da perspectiva existente no domínio organizacional, que sugere que num processo de tomada de decisão, tendencialmente, se se implicar os colaboradores na concepção e análise das potenciais soluções, conseguir-se-á alcançar níveis de comprometimento superior destes na implementação das novas medidas (Senge, 1999). Mais, “sublinha” a crença de que os processos de decisão em grupo serão particularmente enriquecidos fruto da probabilidade de

surgirem maior número de alternativas e existir, tendentemente, mais criatividade e inovação (Barbuto, 2005; Bergamini, 2006).

Outrossim, Chelladurai (1993b) identifica um conjunto de aspectos negativos relacionados com a tomada de uma decisão tendo por base um processo consultivo contextualizado às equipas desportivas, designadamente: (I) o tempo que um processo desta natureza implica; será que existe tempo para ouvir, analisar e discutir todas as opiniões? Tal nem sempre é possível quando as decisões são, sobretudo, de carácter urgente. Ainda para mais, o tempo, frequentemente, é definido como um bem escasso; (II) problemas demasiado complexos para os jogadores em questão; um processo consultivo será contra-indicado quando na sua essência colocam em análise matérias complexas, que extravasam a capacidade e competência dos jogadores no sentido destes poderem contribuir para a resolução de problemas (ex: tipo de recuperação física a ser realizada para um jogador que se encontra em fase de reabilitação); (III) problemas que vão para além das responsabilidades dos jogadores; outra das matérias que, na opinião deste autor, será contraproducente é a utilização de um processo consultivo na tomada de decisões, quando estas ultrapassam as responsabilidades e o “raio de acção” dos jogadores (ex: a contratação de jogadores no início da época, tendo em consideração a dimensão desportiva e a financeira).

Neste contexto, Chelladurai (1993b) avançou com uma proposta no que concerne à forma como o processo de tomada de decisão deve ser conduzido pelo treinador, sugerindo a consideração de sete factores. Importa referir que alguns deles, de forma mais ou menos aprofundada, já foram alvo da nossa atenção.

O primeiro factor aduzido relaciona-se com o tempo disponível. Na perspectiva deste autor, a tomada de decisão participativa pode ser comprometida nos casos onde a resposta tem um carácter de urgência, sendo difícil mobilizar toda a equipa num registo funcional, que reverta numa mais-valia para o resultado final. Neste cenário, a opção de natureza não participativa será a mais indicada.

O segundo factor consiste no impacto das consequências da decisão tomada, observando-se uma maior probabilidade em se aceitar os contributos dos jogadores quando a decisão em questão é “menor” (e.g., o processo de tomada de decisão dos capitães da equipa, à partida, será mais eficaz se os jogadores manifestarem a sua opinião, quando comparada com a contratação de um elemento para a equipa técnica).

O terceiro factor prende-se com o grau de informação que cada um dos intervenientes possui sobre a situação em análise. Se as decisões se enquadrarem em áreas que os jogadores dominam, deverá ser estimulado o diálogo, assim como a apresentação de propostas importantes (e.g., posição onde consideram render mais, face aos objectivos a atingir, tanto ao nível individual como de grupo). Por contraposição, se a abertura do diálogo for irrelevante ou até contraproducente relativamente às capacidades, conhecimentos e competências dos jogadores, o treinador deverá eleger formas mais centralizadas de resolução (e.g., preparação de macrociclos, mesociclos e microciclos de treino de acordo com as diferentes exigências competitivas da época e dos adversários).

O quarto factor encontra-se relacionado com o período que antecede a decisão, colocando o enfoque na complexidade da situação/desafio a gerir, sendo que se sustenta de que se for necessário proceder a uma avaliação de uma multiplicidade significativa das causas e, consequentemente, se proceder a uma implementação de soluções que implique perpassar várias fases, será mais funcional e com maior probabilidade de todo o processo ser eficiente e eficaz, se, contrariamente, se optar por centralizar todo o processo numa pessoa (e.g., treinador principal) com conhecimento e competência nas matérias em questão.

O quinto factor coloca a sua ênfase na aceitação pela equipa do procedimento a implementar (e.g., numa equipa de basquetebol, elevar o número de ressaltos defensivos implica uma motivação dos jogadores para investir mais no processo defensivo e só, posteriormente, pensar nas acções defensivas). Neste cenário, é fundamental implicar os jogadores no processo de decisão e o treinador optar por processos negociais, evidenciando uma elevada persuasão, mas também capacidade de escuta activa. Por contraste, as situações em que o treinador sente que consegue aplicar eficazmente o seu plano de acção sem solicitar uma articulação dos esforços da equipa, bastando apenas supervisionar a realização dos exercícios, é expectável que as decisões de natureza centralizadora alcancem maior eficácia (e.g., no basquetebol, elevar a eficácia do lançamento livre implica, somente, que cada jogador se esforce individualmente na realização dos exercícios que apresentam esse objectivo).

O sexto factor encontra-se relacionado com o grau de poder de que o treinador se encontra “investido”. Este nível de poder encontra-se dependente de um conjunto de factores, tais como: controlo da atribuição de reforços e punições; nível de admiração e inspiração que possui ao nível dos seus jogadores; grau de autoridade formal aceite em termos dos seus superiores hierárquicos; grau de conhecimento e competência percebido por todos (dirigentes, jogadores, adeptos, comunicação social,...). Quanto mais presentes estiverem estes factores, e em grau superior, maior será a margem de manobra para as decisões individuais.

O sétimo e último factor em consideração prende-se com a integração dos diferentes jogadores na equipa, acreditando-se que uma maior homogeneidade em termos das suas capacidades e competências no domínio desportivo, interpessoal e identificação com o grupo beneficiarão as decisões de natureza participativa. Pelo contrário, se assistimos a uma grande disparidade entre as competências de cada um dos jogadores da equipa, associada a uma baixa atracção pessoal pelo grupo, será contraproducente recorrer-se a um processo de negociação, decorrente do risco de se exacerbarem as diferenças latentes.

O Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, após a definição das situações com base nos sete factores apresentados, propõe ao treinador três possibilidades de intervenção: (I) utilizar um processo directivo, mas que contemple a consulta prévia aos jogadores antes de ser tomada a decisão, sendo que a escolha final ficará sempre na responsabilidade do treinador; (II) adoptar um estilo consultivo, procurando que todos os jogadores se comprometam na construção de uma solução; (III) assentar a liderança num

processo de delegação do poder na equipa, procurando que a solução saia do seio do próprio grupo e seja implementada por este.

Observámos que as propostas de Chelladurai (1993b) no que se relaciona com os estilos de tomada de decisão por parte do treinador, são influenciadas por modelos de cariz generalista e que anteriormente referenciamos, nomeadamente, o de Tannenbaum e Schmidt (1958) e o de Vroom e Yetton (1973). Tal facto indicia que os referenciais teóricos pensados e elaborados para o contexto desportivo tiveram a sua génese no universo das teorias universais da liderança, denotando uma clara “herança” em termos do que é preconizado, aliás, tal como seria expectável na nossa perspectiva.

Embora, como podemos comprovar, o Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão seja claro no que se reporta às propostas que avança, os “estudos de campo” não conseguiram, de forma conclusiva, afirmar a sua “substância”. Chelladurai (1993a) reconhece esta situação, contudo acredita que estes resultados decorrem do facto de existirem poucos estudos empíricos realizados para testarem o modelo⁵.

Neste particular, acrescentamos as investigações desenvolvidas por Chelladurai, Haggerty & Baxter (1989) e Chelladurai e Quek (1995), que não se centrando exclusivamente no modelo apresentado, apresentam resultados que apontam para a confirmação das propostas por si defendidas quando os treinadores adoptavam estilos predominantemente autocráticos.

Em suma, na nossa perspectiva, independentemente dos resultados expressos nos estudos empíricos já desenvolvidos, reconhecemos elevado mérito ao Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, desde logo, pelo facto de alertar para a importância do treinador observar e considerar os constrangimentos das situações que terá de enfrentar, sendo que a forma como o processo de tomada de decisão é conduzido deverá reflectir o resultado dessa análise.

Em nosso entender, uma das consequências positivas deste modelo, consistiu no alertar e demonstrar que a forma como o processo de tomada de decisões é gerido por um treinador, influencia os outputs da respectiva equipa, o que entra em clara “ruptura” com a condução deste processo num registo aleatório e inconsciente.

Chelladurai (1993a, 1993b) elaborou outro modelo de referência no âmbito do estudo do processo de liderança na figura do treinador: o Modelo Multidimensional de Liderança.

A Figura 4 apresenta o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto.

⁵ Da pesquisa que desenvolvemos encontramos apenas dois estudos: um da autoria de Gordon (1983) com treinadores de futebol e outro realizado por Chelladurai & Arnott (1985) com atletas universitários de basquetebol.

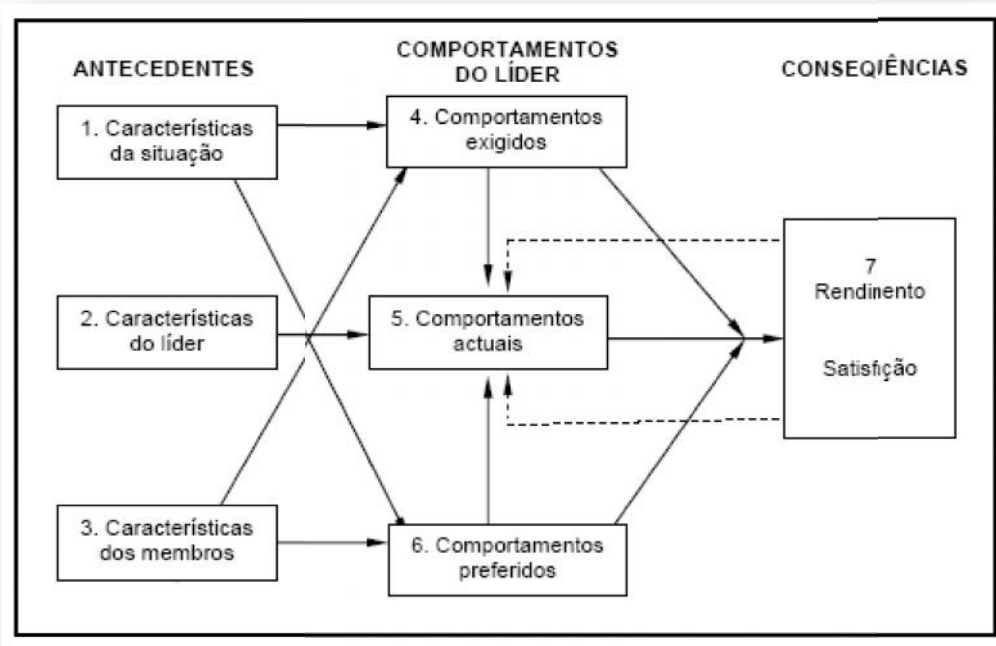


Figura 4 – Modelo Multidimensional da Liderança no Desporto (Adaptado de Chelladurai, 1993a, 1993b)

Como podemos observar na Figura 4, o Modelo Multidimensional de Liderança preconiza que os níveis de satisfação dos jogadores, assim como a performance das equipas, resultam da congruência entre três tipos de comportamentos adoptados pelo treinador: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos jogadores e os efectivamente apresentados.

Para possibilitar que os resultados alcançados sejam coincidentes com os pretendidos no que se relaciona com o rendimento da equipa e com o nível da satisfação dos respectivos elementos, este modelo preceitua que os comportamentos a serem adoptados pelo treinador deverão ter em consideração um conjunto de antecedentes, designadamente: situacionais, características do próprio técnico e dos jogadores.

De acordo com este modelo, o treinador deverá analisar as solicitações do contexto desportivo (caixa nº 4), começando pela identificação, análise e compreensão de um conjunto de características da instituição onde se encontra (caixa nº 1), mais concretamente, no que se relaciona com as normas sociais que são valorizadas e que estão em vigor, as expectativas de rendimento que a direcção possui, os recursos humanos e materiais que poderão ser-lhe disponibilizados.

O treinador deverá caracterizar os seus jogadores (caixa nº 3), considerando diversos factores, nomeadamente, a idade, o género, o nível de maturidade, o nível de competência que evidenciam, assim como os comportamentos que mais valoriza nos membros da sua equipa (caixa nº 6).

Defende-se igualmente que o treinador se possa sentir obrigado a realizar modificações no padrão comportamental quando lidera uma equipa que, por exemplo, denota incapacidade em evidenciar o nível de rendimento antecipado (pelos jogadores e/ou dirigentes

e/ou treinador). Nesse sentido, como elemento orientador dessas alterações de estilo de liderança, sugere-se a análise da relação entre as características dos jogadores e os comportamentos exigidos ao líder (ligação da caixa nº 3 para a 4).

Concomitantemente acredita-se que estes procedimentos irão ajudar a clarificar o treinador relativamente aos constrangimentos contextuais que existem, assim como no que se prende com os elementos que são mais valorizados pelas “figuras-chave” da organização podendo, inexoravelmente, auxiliar o técnico principal a adoptar um estilo de liderança que vá ao encontro das características e expectativas existentes no seio da sua equipa e instituição desportiva em que desenvolve a sua acção.

Outra relação preconizada pelo modelo, é a de que os comportamentos apresentados actualmente pelo treinador (caixa nº 5) deverão, igualmente, ser o resultado de uma análise dos seus traços de personalidade, da sua competência e experiência (caixa nº 2), do que é exigido pela situação (ligação da caixa nº 2 à caixa nº 5) e do que é valorizado pelos jogadores (ligação da caixa nº 1 à caixa nº 6 e, conseqüentemente, à caixa nº 5).

Por fim, o feedback que o treinador recolhe em termos do rendimento da equipa e em termos do nível de satisfação dos jogadores deverão influenciar o seu estilo de liderança que apresenta e, se necessário, proceder a alguns ajustamentos (ligação da caixa nº 7 à caixa nº 5).

Resumindo, Chelladurai (1993a, 1993b) acredita que o treinador será mais eficaz, reflectindo-se num rendimento superior e em elevados níveis de satisfação na equipa, se conseguir alcançar uma congruência entre os comportamentos actuais, os exigidos e os preferidos.

Observamos que o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto elaborado por Chelladurai (1990a, 1990b) continua a “assentar” nas categorias consideradas por Bales nos trabalhos que desenvolveu na Universidade de Harvard e continuaram a ser utilizadas nos estudos de Michigan e Ohio e nos referenciais teóricos elaborados por autores como Blake e Mouton (1978), Reddin (1970, 1991a;1991b), Hersey e Blanchard (1996), House (1971).

Os estudos empíricos desenvolvidos com base no Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto de acordo com a forma como foram estruturados, podem ser enquadrados em duas categorias distintas: (I) os trabalhos que se centraram nas condições antecedentes que afectam os comportamentos do líder; (II) os estudos que se focaram na análise das conseqüências das acções do treinador em termos do rendimento e do nível de satisfação das equipas e/ou atletas (Chelladurai & Haggerty, 1978; Cruz & Gomes, 1996; Weinberg & Gould, 2011c).

Os resultados mais relevantes dos estudos que analisaram a liderança dos treinadores com base nos “antecedentes da liderança” apontaram para uma associação positiva entre os jogadores com maior experiência (em termos desportivos e mais velhos) e um aumento da preferência por comportamentos autocráticos e uma maior necessidade de comportamentos de apoio social (Chelladurai & Carron, 1983); observou-se uma relação positiva entre os jogadores

do género masculino e uma preferência por estilos de liderança, predominantemente, autocráticos, e por contraposição, constatou-se uma associação positiva entre o género feminino e uma predilecção por processos de decisão, predominantemente, democráticos, sobretudo os que solicitam a sua participação na escolha das estratégias de intervenção (Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Saleh, 1978); verificou-se que os jogadores com um nível de motivação mais elevado para a realização de tarefas desportivas nutrem uma preferência por um estilo de liderança que se centra, sobretudo, na dimensão instrumental; por outro lado os jogadores com maior interesse em estabelecer e manter boas relações sociais e que evidenciam maiores necessidades de afiliação, como seria previsível, valorizam mais um estilo de liderança focado, predominantemente, na dimensão relacional (Chelladurai, 1993b); os estilos de liderança preferidos pelos jogadores tendem a variar com as modalidades desportivas, mormente, se estivermos a comparar desportos individuais com colectivos (Horn, 1992); jogadores de modalidades colectivas, altamente interactivas, do tipo “aberto” tendem a preferir lideranças de natureza autocrática associadas a feedbacks positivos, quando confrontados com os praticantes de desportos individuais, que denotam uma maior valorização pelos estilos democráticos e, predominantemente focados na dimensão relacional (Chelladurai, 1978; Terry & Howe, 1984); observou-se que os atletas que evidenciam níveis superiores de rendimento e alcançam sucesso desportivo apresentam uma preferência por estilos de liderança de natureza democrática, onde estejam presentes, com frequência, feedbacks positivos (Chelladurai, 1990, 1993a, 1993b).

Por outro lado, os resultados mais importantes dos estudos que se propuseram a analisar a liderança dos treinadores com base nas consequências deste fenómeno, demonstraram que a satisfação dos jogadores parece ser afectada quando o treinador não adopta um estilo de liderança que vai ao encontro das suas preferências, sobretudo no que se relaciona com comportamentos de instrução e de feedback positivo (Chelladurai, 1984; Horn & Carron, 1985); parece existir uma associação entre um estilo de liderança adoptado pelo treinador de natureza democrática, predominantemente orientado para a dimensão relacional, apresentando maiores frequências de utilização de feedback positivo, com elevados níveis de satisfação nos jogadores (Riemer & Chelladurai, 1995; Weiss & Friedrichs, 1986); observou-se que comportamentos democráticos associados à utilização mais reiterada de feedbacks positivos, tendem a gerar níveis mais elevados de coesão instrumental (Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991); mostraram que, quando os treinadores adoptam um estilo de liderança que vai ao encontro das preferências dos atletas, a avaliação que estes fazem do treinador é mais positiva, reflectindo-se no tipo de atitudes e comportamentos que apresentam relativamente a ele (Chelladurai, 1984).

Em termos gerais, Horn (1992) constata que os estudos que pretenderam testar o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto, apresentaram resultados que realçaram a relevância da liderança na compreensão da performance desportiva das equipas e dos jogadores.

Por outro lado, Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell (1995) e Côté, Salmela & Russell (1995) consideraram que os trabalhos consignados ao estudo da liderança no desporto desenvolvidos até ao momento, não discriminavam, suficientemente, as funções concretas que os treinadores desempenham junto dos atletas e das equipas, advogando a necessidade de se construir um novo modelo.

Neste quadro, surge o Modelo das Acções do Treinador centrado no propósito de compreender os princípios subjacentes às decisões assumidas pelos treinadores e o tipo de actividades desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas. Este modelo preconiza que a intervenção dos treinadores resulta de uma análise das suas capacidades e características pessoais (conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal,...), a que se vem juntar a avaliação das potencialidades dos atletas (atributos físicos, competências psicológicas para o desporto,...) e a consideração das exigências externas (recursos financeiros, condições materiais e nível competitivo).

O estudo dos conhecimentos e opiniões dos treinadores nas três áreas referenciadas e consideradas “periféricas” ao modelo realiza-se por intermédio de uma abordagem cognitiva, que consiste na avaliação da forma como são representadas mentalmente. A “representação mental”, ao ser considerada como o resultado desta avaliação, passa a fornecer indicações acerca dos conhecimentos e acções que serão colocadas em prática nas componentes centrais do modelo: competição, no treino e na própria organização desportiva.

Sob uma perspectiva predominantemente pragmática, tal significa que dois treinadores poderão adoptar perspectivas divergentes no que concerne à forma como devem ser lideradas as equipas pelo facto de terem considerado ou valorizado elementos distintos decorrentes, neste sentido, de avaliações cognitivas dissemelhantes.

Na Figura 5, podemos observar a existência de duas componentes no modelo, que variam em função do nível de análise, apresentando um carácter “periférico” ou “central” relativamente à forma como se abordam as acções dos técnicos.

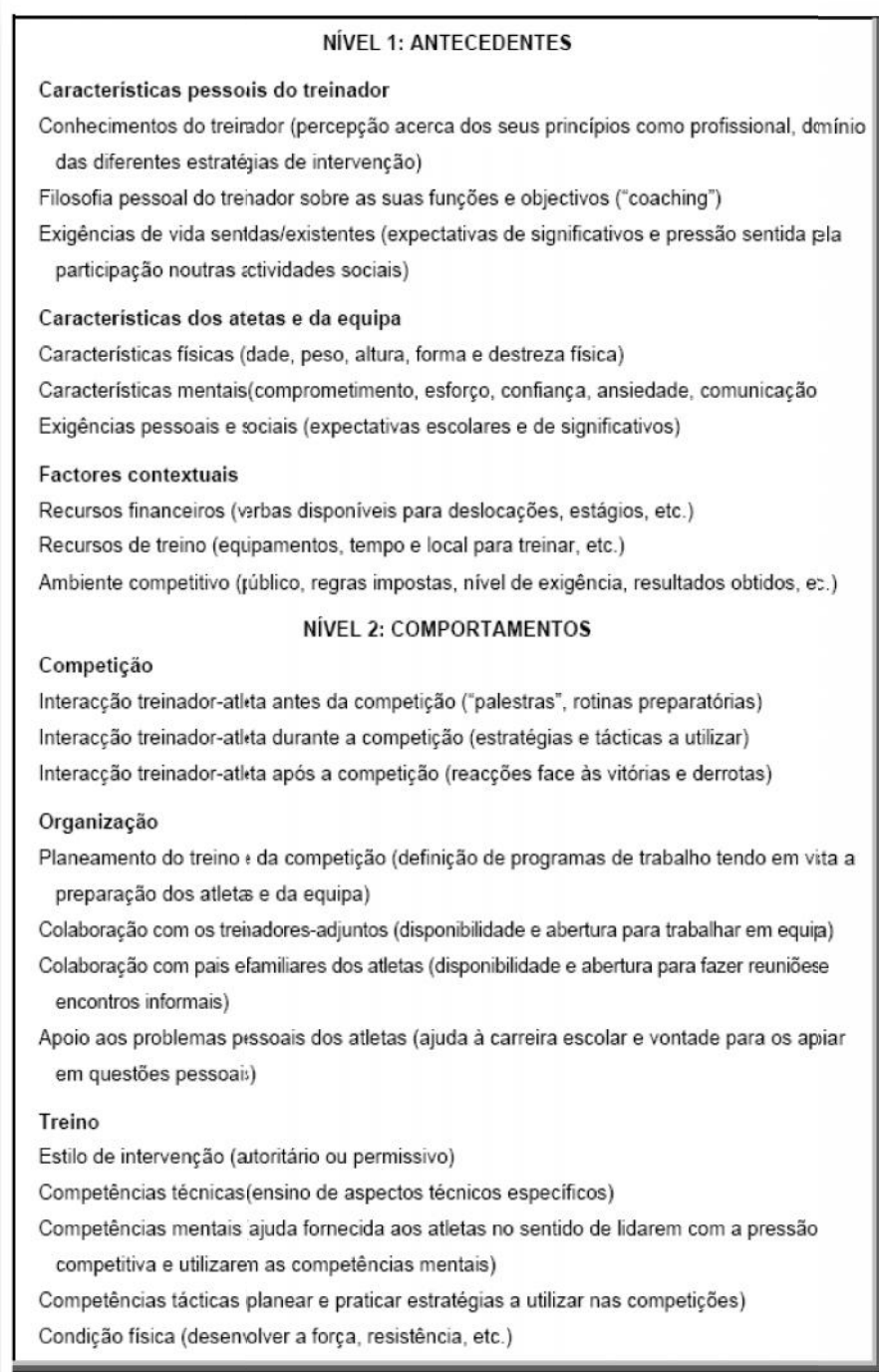


Figura 5 – Componentes e variáveis do Modelo das Acções do Treinador (Adaptado de Gomes, 2005)

Com base na Figura 5, podemos observar que o nível um se reporta a factores antecedentes, nomeadamente: as características do treinador, as competências dos atletas e/ou equipas e as especificidades da situação. Estes factores condicionarão o estilo de liderança apresentado pelos treinadores. Por sua vez, o nível dois encontra-se relacionado com as estratégias utilizadas nas competições, nos treinos e na organização desportiva, requerendo

por parte dos técnicos a assunção de diferentes papéis e responsabilidades de modo a responder às diversas solicitações de que são alvo.

Por sua vez a Figura 6 apresenta a forma como as dimensões do modelo se relacionam entre si, pretendendo clarificar os processos subjacentes à obtenção dos objectivos

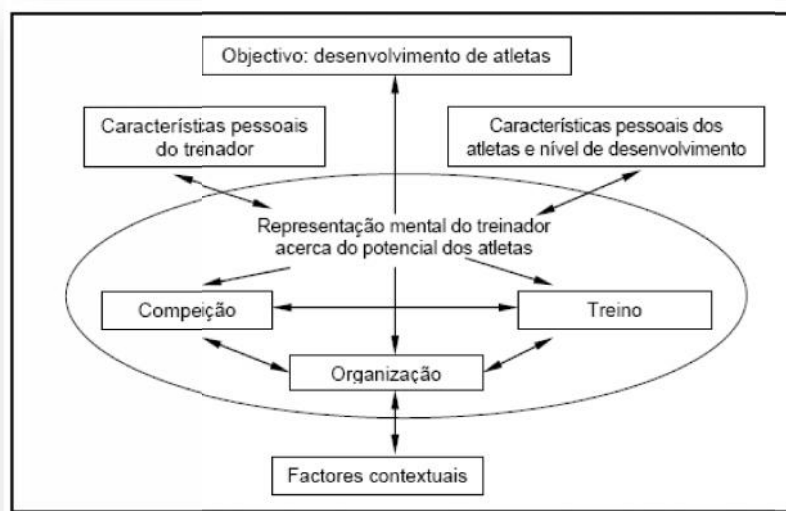


Figura 6 – Modelo das Acções do Treinador (Adaptado de Gomes, 2005)

Na Figura 6 observamos que as características pessoais, as percepções relacionadas com o tipo de atletas que orienta, os recursos e limitações que são impostas pelo contexto de trabalho, irão influir ao nível dos comportamentos a serem adoptados pelos treinadores na competição, no treino e na organização desportiva. Assume-se, claramente, que a conjugação de todos os factores tem efeitos nos objectivos estabelecidos pelo treinador.

Importa clarificar que ao termo “desenvolver”, neste contexto, deve ser atribuída uma conotação flexível de forma a integrar tanto o trabalho desenvolvido com jogadores de alta competição como o realizado junto dos jovens no início do seu processo formativo.

Na nossa opinião, o Modelo das Acções do Treinador introduz a influência que as representações mentais possuem relativamente ao nível do tipo de comportamentos apresentados pelos treinadores na competição, no treino e na organização desportiva, procurando compreender a forma como prosseguem os objectivos pretendidos (“desenvolver atletas”).

Parece-nos que este modelo sugere um “alargamento” das componentes explicativas da intervenção dos treinadores, não se circunscrevendo aos treinos e à competição, mas integrando o elemento da organização, e consequentemente, tarefas de índole de gestão desenvolvidas pelo responsável técnico principal, a que se junta a importância atribuída às informações que recolhem sobre as suas próprias capacidades e limitações.

Em nosso entender, o quadro descrito é elucidativo no que se refere ao estado da investigação do processo de liderança no contexto do desporto. Observamos que o Modelo

Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, o Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto e o Modelo das Acções do Treinador assumem os pressupostos das teorias situacionais, o que nos levou a considerar que estamos perante referenciais teóricos contingenciais da liderança, agora específicos para o domínio do desporto.

Importa registar que Chelladurai (1993a) não desqualifica a importância dos traços de personalidade no processo de liderança, atribuindo porém, uma maior relevância aos aspectos contextuais enquanto factores que influenciam o estilo de liderança dos treinadores.

Verificámos, igualmente, que os modelos de referência no âmbito da liderança no desporto além de pretenderem compreender e caracterizar este factor, vão mais além, procurando prescrever a(s) forma(s) do treinador intervir, considerando uma multiplicidade de componentes num registo contingencial que, todavia não expressam uma perspectiva integradora, ao não considerarem o processo de desenvolvimento do grupo.

Uma das desvantagens que desde logo observámos, consiste no facto de os modelos liderança no desporto que estudamos não contemplarem as abordagens mais actuais no estudo da liderança, designada por “Pós-Heróicas”.

Por contraposição, é visível a presença de uma influência dos trabalhos realizados por Bales, assim como, nas Universidades de Michigan e Ohio e dos referenciais teóricos erigidos no âmbito das abordagens dos traços dos líderes, comportamentalistas e, sobretudo, contingenciais, de natureza generalista.

Este quadro, leva-nos a equacionar se para a análise do factor liderança nos estudos empíricos do presente trabalho, será mais ajustado escolhermos um modelo que se enquadre no âmbito do desporto ou optarmos por um referencial de natureza generalista.

Importa recordar que no capítulo II do actual trabalho, consignada à abordagem da temática do desenvolvimento grupal, elegemos o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) para ser utilizado no âmbito dos estudos empíricos do presente trabalho. O que faz com que, à partida, este modelo se apresente como a escolha mais ajustada para a análise da componente “liderança” nos estudos empíricos do presente trabalho, em virtude de se articular com a forma como será investigado o “desenvolvimento grupal”. Todavia, este argumento, por si só, não conseguirá subsidiar a nossa escolha.

Assim, torna-se fundamental proceder a uma análise final do MIDG no que se refere ao que o mesmo preconiza em termos da componente liderança. Aliás, já tínhamos assumido esse compromisso na capítulo II do presente trabalho. O que passaremos, a fazer em seguida.

Nessa lógica, apresentaremos o MIDG no que concerne ao factor liderança procurando fundamentar a nossa opção.

3.3. O Processo de Liderança com base no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG), como vimos no capítulo II do presente trabalho, foca-se na temática do desenvolvimento grupal. No entanto, no percurso a ser trilhado pelas equipas de trabalho, reconhece um papel central ao factor liderança.

A abordagem realizada à liderança por parte do MIDG pode ser vista como assente numa perspectiva situacional/contingencial da liderança, de natureza sociotécnica. Esta particularidade de conseguir unir duas grandes vantagens das teorias em que se inspira, confere-lhe um interesse adicional. Tal como acontece na corrente situacional, faz a apologia de que a liderança, mais do que um conjunto de atributos ou de comportamentos identificados no “vácuo”, deve ser analisada e caracterizada em termos da sua adequação ao contexto em que se insere. Observa a equipa, na linha da perspectiva sociotécnica, como uma entidade que possui dois subsistemas interdependentes (tarefa e relação), sendo que o líder eficaz, no sentido de potenciar o desenvolvimento do grupo para a sua maturidade, será aquele que responde adequadamente à dinâmica das exigências e necessidades de ambos os subsistemas, as quais são distintas em cada fase ou nível de desenvolvimento do grupo.

Recordamos que o modelo em análise sistematiza o desenvolvimento de uma equipa de trabalho em quatro níveis de existência grupal, reconhecendo que a interacção de natureza bidireccional: equipa – líder, influi na evolução, estagnação ou retrocesso do grupo de trabalho.

Segundo o MIDG, é expectável que, se o estilo de liderança se encontrar ajustado à fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontra, ocorra uma evolução grupal, no sentido de se elevarem os níveis de maturidade e de autonomia. Desta forma, torna-se necessário alterações no padrão comportamental do líder, de modo a que este passe de uma liderança com uma natureza directiva marcante, estruturante mais do que autocrática, desejável para o nível do primeiro ciclo de desenvolvimento grupal, - é na fase I que a equipa apresenta uma menor maturidade e, por conseguinte, evidencia uma maior dependência face à figura do líder - para um estilo mais delegativo, no segundo ciclo, sem que tal possa ser confundido com o deixar de apoiar/auxiliar os respectivos elementos da sua equipa (Silva, 2007).

Em jeito de síntese parcelar, podemos afirmar que o MIDG perspectiva a interacção entre a componente liderança com as fases de desenvolvimento grupal, numa dinâmica em que a evolução do grupo implica uma diminuição progressiva do gradiente centralizador do estilo de liderança adoptado pelo líder do grupo.

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento grupal exige que o líder adopte um estilo de liderança que se encontre “sintonizado” com as necessidades de cada uma das etapas. À medida que o grupo evolui, o estilo de liderança deverá ser mais descentralizador,

possibilitando uma cada vez maior participação dos liderados na condução/gestão dos processos grupais. Importa registar que esta lógica de dinamicidade entre o líder e a sua equipa de trabalho aproxima-se do que é preconizado pelos modelos contingenciais de liderança de Hersey e Blanchard (1996), Tannenbaum e Schmidt (1973) e de Vroom e Yetton (1973). Por outro lado, a componente liderança é analisada segundo uma perspectiva interaccionista, o que vai ao encontro do preconizado por Lewin et al. (1939), Bales (1950, 1970, 1979) e Bales e Slater (1955).

Recordamos que Lewin et al. (1939), na sua Teoria de Campo, sustenta que o estilo de liderança não resulta tanto do próprio líder, mas da dinâmica do grupo, o que, na opinião de Lourenço (1993), representou o ponto de partida de uma concepção mais psicossocial e integrada do estudo da liderança e que Bales (1950, 1970, 1979) desenvolveu nos seus trabalhos ao relacionar padrões de interacção com traços de personalidade dos elementos da equipa. Um dos contributos de Bales (1950, 1970, 1979) foi o de perspectivar o estudo do factor liderança enquanto processo, que se desenvolve num campo interactivo onde as variáveis em presença constituem um conjunto interdependente. O que se verifica no MIDG.

Subjacente ao exposto, há a necessidade de o líder ser capaz de intencionalmente mudar de estilo, com o propósito de conseguir corresponder com sucesso às necessidades do grupo, que são distintas em todas as fases. Esta necessidade identificada no MIDG vai ao encontro do advogado por Reddin (1970, 1991a, 1991b) quando sustenta que o estilo “flex”, isto é, o líder possuir a capacidade de adoptar diferentes estilos em função de vários factores (entre os quais o grupo), é uma condição “*sine qua non*” para o sucesso de qualquer liderança.

A componente da liderança funciona, deste modo, como um facilitador ou dificultador ao processo de desenvolvimento grupal, consoante a capacidade do líder “ler” as necessidades do grupo e, em função disso, ajustar o seu estilo à equipa. Neste âmbito, a intervenção do líder deverá ser pautada pelo enfraquecimento das forças restritivas que existem no grupo, procurando facilitar a libertação das forças impulsoras, as quais são responsáveis pelo desenvolvimento grupal (Araújo, 2011). O líder deverá encontrar-se consciente de que a sua postura deverá contribuir para o desenvolvimento grupal, em função das dinâmicas vividas em cada nível de existência grupal, tendo em vista o alcance de um “self-managed team” (Araújo, 2011).

Recordamos que a ênfase dada à capacidade de diagnóstico do líder é um dos denominadores comuns dos modelos contingenciais de liderança e, por conseguinte, dos referenciais teóricos que estudam este fenómeno no âmbito específico do desporto.

Ao longo de todo o processo de desenvolvimento grupal, segundo o MIDG, a intervenção do líder fará sentir-se em simultâneo nos dois subsistemas: tarefa e relacional. Todavia, dirige a sua acção em função do subsistema que, em cada nível de existência grupal, domina as preocupações dos membros do grupo (Silva, 2007). Observamos que as dimensões consideradas nos trabalhos de Bales, que tiveram início em 1947, na Universidade de Harvard, e que continuaram a ser adoptadas nos estudos de Michigan e Ohio e que, mais tarde, foram

utilizadas na Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964) e, também, no modelo de Reddin (1970, 1991a, 1991b) estão presentes no MIDG.

O MIDG, no primeiro ciclo, que comporta as fases 1 e 2 de desenvolvimento grupal, marcadas por preocupações situadas sobretudo no nível socioafectivo, sustenta que o líder deverá privilegiar uma intervenção que produza impacto nesse subsistema (contribuindo para o sentimento de segurança e de pertença ao grupo, bem como para a emergência das diferenças, sua valorização e integração), enquanto no segundo ciclo, fases 3 e 4 de desenvolvimento grupal, marcadas por preocupações fortemente centradas na tarefa por parte dos membros do grupo, a sua intervenção visa contribuir para dar resposta a essas preocupações, através de acções que potenciem um adequado desempenho de tarefa (Silva, 2007).

Tal não significa que para agir no subsistema que é “favorecido” em função da fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontra, o líder abandone a intervenção no outro subsistema. A intervenção manifesta/explicita do líder faz-se mesmo através de uma estratégia “paradoxal”, agindo sobre um subsistema a partir, sobretudo, do outro. De facto, o modelo prediz que no primeiro ciclo de desenvolvimento grupal, o líder deve procurar desenvolver o subsistema afectivo com base nas tarefas, sendo estruturante, enquanto no segundo ciclo, em que o grupo já se encontra altamente focado na tarefa, o líder deve orientar a sua intervenção, sobretudo para o subsistema socioafectivo, sendo, sobretudo, apoiante.

Se, no primeiro ciclo de desenvolvimento a estruturação possibilita construir uma rede social e afectiva forte, caracterizada pela expressão e aceitação das individualidades e pela qualidade das interacções entre os elementos, no segundo ciclo de desenvolvimento, o comportamento apoiante do líder estimula a capacidade da equipa tomar decisões, de forma cada vez mais autónoma, incrementando os seus níveis motivacionais e a disponibilidade para a diferença ser rentabilizada e estimulada, com o objectivo final de elevar os níveis de eficácia da equipa ao nível da tarefa.

Para o MIDG, esta forma de actuação do líder possibilita que os elementos da sua equipa sintam a importância que os dois subsistemas representam na eficácia e no sucesso do grupo em qualquer dos níveis de existência grupal estando, assim, mais atentos à dinâmica global e interactiva dos dois subsistemas e, então, mais disponíveis para exhibir comportamentos de tarefa e socioafectivos que se revelem favoráveis à(s) eficácia(s) do grupo.

Outrossim, o MIDG preconiza que os processos de grupo dependem profundamente do contexto no qual se inserem. Estes processos grupais adquirem, apenas, significado quando enraizados num determinado contexto (fase de desenvolvimento grupal) (Araújo, 2011). Desta forma, as expectativas do líder face a um grupo deverão ser distintas em função do nível de existência grupal em que o mesmo se encontra.

Torna-se fundamental que o líder seja capaz de apreender (e interpretar) as características de cada fase de desenvolvimento grupal e o impacto que as mesmas possuem nos processos intragrupo (Araújo, 2011). O MIDG sugere que o líder deve actuar com base num planeamento de intervenção “à medida”, isto é, ajustado a cada fase de desenvolvimento.

Neste âmbito, o modelo em análise propõe quatro estilos de liderança, um número idêntico ao das fases de desenvolvimento grupal. Estes estilos de liderança são denominados por: Estruturador, Transformador, Orientador e Interactivo.

Na hipótese do desenvolvimento grupal ocorrer de forma linear (onde não se verifique a estagnação ou retrocessos ao nível das fases grupais), será vantajoso, no sentido de serem criadas condições para que o grupo “cresça”, que o líder adopte, inicialmente, um estilo Estruturador, evoluindo para o Transformador, seguindo-se o Orientador e, finalmente, o Interactivo. A Figura 7 apresenta o MIDG, incluindo a variável liderança.

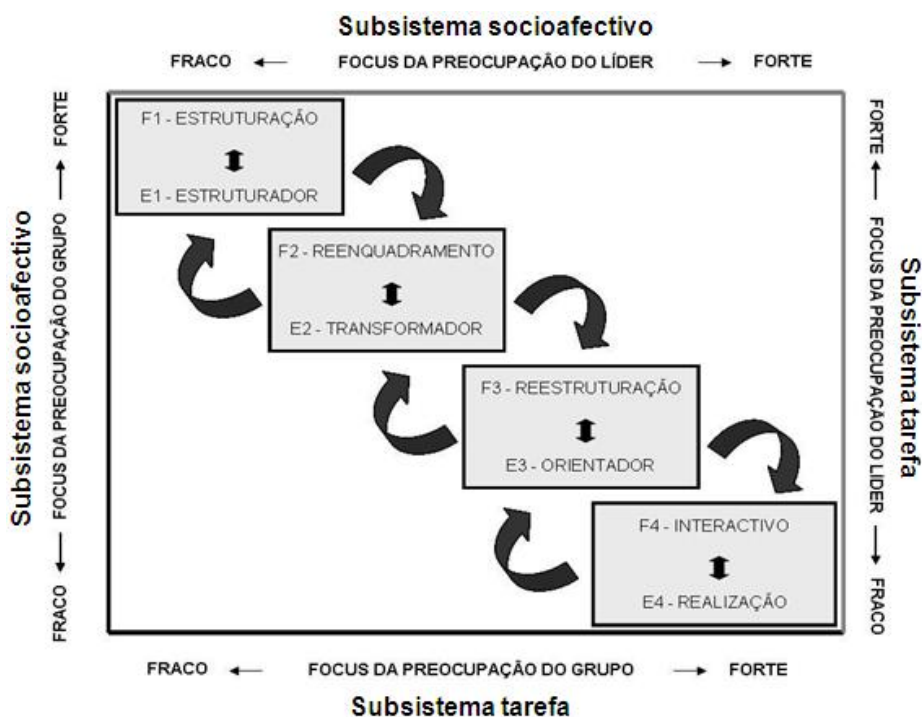


Figura 7 – Relação dos estilos de Intervenção do líder com as fases de desenvolvimento grupal, segundo o MIDG

A Figura 7 permite-nos observar a sequência das fases de desenvolvimento grupal que o modelo preconiza em relação com os estilos de liderança considerados mais ajustados a cada uma destas etapas, no sentido daquele funcionar, simultaneamente, como um factor facilitador do desenvolvimento grupal e que alcançará maior eficácia colectiva nos subsistemas tarefa e socioafectivo, naquele momento de vida grupal.

O estilo de liderança Estruturador é aquele em que os comportamentos de direcção, se fazem sentir de forma mais marcante, sendo considerado o mais ajustado para as equipas que se encontrem na fase I de desenvolvimento grupal. Miguez e Lourenço (2001) sugerem que o líder deverá orientar a sua intervenção de forma a privilegiar o comportamento de tarefa.

Caracteriza-se por uma atitude geral de forte directividade e centralidade do líder face aos membros do seu grupo. A intervenção explícita do líder é tendentemente orientada para a tarefa. Os processos no grupo são centralizados e conduzidos pelo líder. Nesse sentido é comum o líder centralizar um conjunto de tarefas em si: definir objectivos do grupo e explicitar

os propósitos da equipa; clarificar as fronteiras de influência da equipa; seleccionar as estratégias de trabalho a serem utilizadas com a finalidade de se alcançar os resultados pretendidos; estipular as regras e procedimentos que vigorarão no grupo; eleger os valores que a equipa deverá preservar; informar o que espera de cada elemento em termos individuais, arbitrar os conflitos que surjam...- apresentando-as à sua equipa (Silva, 2007).

Neste estilo o líder centraliza, igualmente, o processo de comunicação, “chama” a si a tomada de decisão, assim como o controlo das tarefas. Ao mesmo tempo, encoraja a participação e a diferença e procura que os seus colaboradores nutram um elevado sentimento de pertença pela respectiva equipa, encontrando-se identificados e motivados com esta. Para que tal ocorra, intenta que a dinâmica inculcada na equipa, em muito influenciada pelos valores e regras definidas, seja um catalisador dessa motivação e sentimento de pertença.

Este estilo também se caracteriza pela rápida intervenção por parte do líder logo que ocorre uma alteração no funcionamento da equipa, assumindo individualmente a resolução de eventuais conflitos existentes, por intermédio de estratégias não confrontativas, recorrendo às regras e valores que regulam e inspiram o funcionamento do grupo e/ou de uma explicitação dos papéis de cada um dos seus colaboradores no quadro dos resultados esperados, com o propósito de arbitrar as situações conflituantes, caso surjam.

Observamos que o estilo de liderança Estruturador, em virtude da sua directividade, assume uma proximidade com o estilo (S1), proposto por Hersey e Blanchard (1996). Segundo Rodrigues (2008), este procedimento justifica-se pela necessidade de estruturação sentida pelos membros neste estágio de desenvolvimento, decorrente do grupo funcionar de certo modo num registo “mecanicista”, na medida em que se encontra totalmente dependente do líder, aguardando que este faculte toda a estrutura necessária, através de referências exatas daquilo que deverá ser realizado, assim como, da forma como deve ser efectuado.

Identificamos, igualmente, algumas características comuns entre o estilo de liderança Estruturador e os estilos AI e AII preconizados por Vroom e Yetton (1973). No estilo AI no modelo de Vroom e Yetton (1973), o líder conduz o processo de tomada de decisão tendo em consideração a informação que possui, não implicando o grupo neste processo. Ora, como refere Araújo (2011) nesta fase de desenvolvimento grupal, no melhor dos cenários, apenas uma minoria procura expor as suas ideias, sendo que a maioria receia partilhar as respectivas opiniões a título individual, as decisões tendem a ser monopolizadas pelo líder e/ou pelo líder e pelos elementos do grupo detentores de um estatuto mais elevado. Assim sendo, a participação do grupo no processo decisório para além de ser desnecessária, é de certo modo inapropriada.

Por sua vez, o processo decisório baseado no estilo de liderança AII no âmbito do modelo de Vroom e Yetton (1973) contém algumas semelhanças com estilo Estruturador decorrente do facto de quando o líder solicita informação do grupo, esta atitude poderá estimular o aparecimento de opiniões divergentes.

O estilo de liderança Transformador é considerado o mais adequado para os grupos que se situam no nível de existência grupal designado por Reenquadramento (fase II). Este

estilo, que de forma explícita também se foca prioritariamente na tarefa, caracteriza-se pelo exercício do controlo sobre os membros do grupo, porém, quando comparado com o Estruturador, será num gradiente menor.

O estilo de liderança Transformador caracteriza-se por acções no sentido de manter o grupo focado nos objectivos comuns e no tempo. Simultaneamente, estimula, de forma controlada, as interacções centradas na tarefa. O líder que adopta o estilo Transformador, também recentra na tarefa as interacções de carácter socioafectivo. O estilo Transformador, apesar de assumir para si a gestão dos processos grupais e mostrar directividade, procura que os elementos da sua equipa expressem e escutem as opiniões uns dos outros num clima de confrontação positiva capaz de promover a abertura e o respeito pelos diferentes estilos de personalidade e valores pessoais. Isto é, maioritariamente, a atitude do líder Transformador é caracterizada, como a designação indica, pela transformação da energia socioafectiva do grupo em energia de tarefa, pela centralização e condução do processo comunicacional, mas simultaneamente, no que se relaciona à participação dos elementos da sua equipa ao nível da maioria dos processos grupais, aceita-a, estimulando-os a ter iniciativas, utilizando, para isso, sobretudo o domínio da tarefa.

É habitual que o líder Transformador convide todos os seus colaboradores a apresentarem contribuições, escutando-os, mesmo quando as opiniões/ideias apresentadas são distintas das suas, encontrando-se disponível para as integrar no processo de tomada de uma decisão.

Este líder vai acentuar a importância do trabalho em equipa para o sucesso do próprio grupo, encorajando as interacções que se enquadram no subsistema instrumental ou de tarefa. Conduz a gestão de conflitos criando condições para que as diferentes opiniões, por vezes antagónicas, possam ser expressas, procurando (re)centrá-las na tarefa.

Sintetizando, embora o líder centralize a gestão dos processos grupais, observa-se a existência de uma atitude de procura de envolvimento dos respectivos colaboradores nesses mesmos processos, assim como um encorajamento aos respectivos colaboradores no sentido de valorizarem as diferenças. O clima grupal marcado pela contestação, divergência e hostilidade, leva a que Miguez e Lourenço (2001) sugiram que o líder deverá procurar persuadir os respectivos colaboradores com o propósito de demonstrar que a diferença é fundamental mas que a sua aceitação no grupo é decisiva, favorecendo-se a emergência da divergência no seio da equipa, arbitrando-a e recentrando-a na tarefa. Nesta perspectiva, o líder deverá assegurar-se de que todos os membros participam e expõem a sua “diferença” (Araújo, 2011).

Em virtude de uma das características mais vincadas do estilo Transformador ser a persuasão, em nosso entender poderemos encontrar algumas semelhanças com o estilo de liderança (S2) referente ao modelo de Hersey e Blanchard (1996). O estado de maturidade do grupo neste estágio de desenvolvimento leva-o a continuar a necessitar de direção. Não possui, ainda, competências que lhe possibilitem dar resposta, de forma “autónoma”, às

situações com as quais se depara, tendo por isso necessidade de ser orientado, sobretudo, a nível da tarefa, mas de uma forma persuasiva e não tanto forçada.

O líder Transformador deverá explicar e fundamentar as decisões tomadas, para que os respectivos colaboradores compreendam a sua posição e se sintam motivados para a(s) operacionalizarem/implementarem. Na nossa perspectiva, estas características do estilo Transformador são possíveis de encontrar nos estilos consultivos (CI) e (CII), preconizados por Vroom e Yetton (1973).

Segundo Araújo (2011), o grupo parece necessitar de um líder que adopte a postura de um “árbitro”, que seja capaz de impor o acordo, já que os membros, neste nível de existência grupal, dificilmente serão capazes, por si sós, de alcançar um acordo mútuo.

O líder Orientador, de acordo com o modelo em análise, é considerado como o mais ajustado para equipas que se encontrem na fase designada por Reestruturação. Este estilo situa a sua intervenção de, forma explícita, no subsistema socioafectivo, procurando reforçar esta dimensão do grupo, agindo de forma apoiante, com o propósito de estimular a criação de um clima assente na confiança e bem-estar nos elementos do grupo, capaz de possibilitar elevados níveis de desempenho de tarefa.

O estilo de liderança Orientador caracteriza-se por uma atitude geral de estímulo e orientação no que diz respeito à participação e envolvimento dos membros da equipa. O líder que adopta este estilo adopta uma atitude apoiante: encoraja a comunicação, escuta e dialoga. É frequente que o líder Orientador procure que os seus colaboradores assumam um importante “peso” na definição das regras, objectivos e papéis.

Este estilo procura que os elementos de uma equipa assumam um papel activo em todos os processos grupais. A gestão dos conflitos é um óptimo exemplo do que referimos, pois o líder adopta uma postura de orientação do grupo no sentido de este integrar de forma adequada as diferenças e conduzir, por si mesmo, a gestão dos desacordos (que, então, medeia, mais do que arbitra). O continuado estímulo à interacção e à partilha, constituem, igualmente, características deste estilo.

Outro dos aspectos mais marcantes deste estilo consiste no facto de o líder auxiliar os respectivos colaboradores, com o intuito de estes procurarem ajustar as suas competências e motivações às tarefas apresentadas, valorizando a diferença e procurando integrá-la, através das eventuais propostas/sugestões de mudança que surjam.

Mais, não raras vezes, opta por delegar algumas tarefas na sua equipa, sendo que tal comportamento é um claro indicador da confiança que sente pelos seus colaboradores, procurando-a fortalecer entre ele e os elementos da equipa, como entre estes e os seus pares.

Resumindo, o estilo Orientador procura que as equipas apresentem desempenhos superiores ao nível dos dois subsistemas grupais, embora privilegie a sua intervenção ao nível socioafectivo, encorajando e apoiando a colaboração dos elementos que constituem a sua equipa, reforçando a coesão de grupo e, mormente, harmonizando o que é verbalizado pelo líder com as acções que desenvolve no sentido de, para além de criar uma relação de

confiança, sobretudo, conseguir aprofundá-la com o objectivo de ser facilitadora do processo produtivo do grupo.

Em nosso entender, o estilo Orientador aproxima-se do estilo (S3) do Modelo de Hersey e Blanchard (1996), no sentido de apelar à participação dos elementos da equipa, incentivando-os e apoiando-os.

Por seu turno, o estilo Orientador vai ao encontro do estilo de liderança GII no modelo proposto por Vroom e Yetton (1973), pois permite que a decisão seja tomada conjuntamente, líder-liderados, o que conseqüentemente, eleva as probabilidades dos elementos do grupo se sentirem motivados a se comprometerem com a decisão (Senge, 1999).

O estilo Interactivo é caracterizado por um registo onde predomina a co-gestão dos processos internos do grupo, isto é, partilha o poder, os recursos e a informação e focaliza a sua acção na gestão das fronteiras do grupo (e.g., nas relações intergrupo). Neste quadro, constituem características marcantes de uma liderança Interactiva, o facto de o líder expressar um elevado nível de confiança nos seus colaboradores, evidenciando uma constante disponibilidade para ouvir as posições dos elementos da sua equipa, frequentemente, estimulando a sua participação na delegação da realização de tarefas importantes para a equipa, no reforço e estímulo à partilha e à comunicação alargada e profunda, a todos os membros do grupo de trabalho. Neste estilo, o líder partilha o poder, a informação e os recursos com os respectivos colaboradores, incentivando as actividades cooperativas e o reforço da interdependência, para que o resultado não se fique pela prossecução dos objectivos definidos, mas que tal aconteça com criatividade e inovação (Silva, 2007).

O líder que adopte um estilo interactivo possui uma atitude de estímulo à criação e manutenção de rotinas de autoavaliação por parte do grupo, assumindo uma postura assente na monitorização das interacções.

Toda a intervenção do líder que adopta o estilo Interactivo situa a ênfase na autonomia do grupo, passando, todavia, a mensagem de que não está ausente nem inactivo, umas vezes de forma explícita, e outras, de forma tácita,. Apesar de delegar no grupo a maioria da gestão dos seus processos internos e, por conseguinte, possuir uma intervenção “mínima” para o interior do grupo - de monitorização, mais do que de direcção, ou mesmo de orientação -, o líder não deixa de responder às solicitações dos membros. Bem pelo contrário, encontra-se atento e disponível para auxiliar a sua equipa. A intervenção explícita do líder é direccionada especialmente para o sistema socioafectivo, ao monitorizar e reforçar a coesão do grupo. As acções do líder revelam confiança nas capacidades dos elementos da equipa para se relacionarem de forma positiva e autónoma e, conseqüentemente, atingirem resultados cooperativos.

Em suma, o estilo Interactivo é caracterizado pela “abertura” e estímulo por parte do líder, no sentido de a sua equipa poder optar pelo “caminho” que considere mais ajustado. Reforça a “mais-valia” cooperativa do grupo e valoriza e cria espaços de reflexão para que os seus colaboradores possam realizar uma auto-avaliação grupal e/ou individual. Em última instância, o líder interactivo não receia envolver a sua equipa em projectos ambiciosos,

complexos e desafiadores, deixando perceber, sem qualquer ambiguidade, aos seus colaboradores que sente que a equipa é capaz de funcionar com uma intervenção mínima da sua parte.

Em nossa opinião o estilo Interactivo, aproxima-se do estilo (S4) do Modelo de Hersey e Blanchard (1996), em virtude de delegar os seus poderes no grupo, envolvendo-os no processo de tomada de decisão, procurando, através desta atitude, estimular a autonomia dos colaboradores.

Outrossim, o facto de o estilo Interactivo adoptar um processo decisório partilhado, procurando o consenso, nestes aspectos é convergente com o estilo de liderança (GII) sugerido por Vroom e Yetton (1973).

Ao analisarmos os estilos de liderança preconizados pelo MIDG, tornou-se evidente considerarmos que houve uma clara influência da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1996). Não só pelo número de estilos de liderança ser idêntico (quatro), mas sobretudo pelo facto de se fazer a apologia de que os estilos poderão ser todos ajustados, como desajustados, dependendo, sobretudo, das características dos elementos da equipa e da equipa, como um todo, em cada momento de intervenção

Mais, tanto o MIDG como a Teoria de Hersey e Blanchard (1996), partem de um estilo mais directivo (Estruturador no MIDG e S1, na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, 1996) que progressivamente se vai tornando mais delegativo (Interacionista no MIDG e S4 na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, 1996). Ambos os modelos consideram como um dos factores a ser tomado em consideração pelo líder, no sentido de seleccionar o estilo mais ajustado, o nível de maturidade da equipa (tal é, no entanto, mais visível no MIDG do que no Modelo de Hersey e Blanchard, em que existe uma mais explícita referência à maturidade individual para realização de uma tarefa).

Por contraposição, o MIDG assume e sustenta abertamente a importância da dinamicidade numa equipa de trabalho para que o líder possa ajustar com sucesso o estilo, enquanto a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1996) induz a pensar dessa forma, mas apenas numa dimensão tácita. Outrossim, Hersey e Blanchard (1996) na fase de maior maturidade (M4) sustentam uma baixa intervenção do líder na dimensão instrumental e relacional. No MIDG tal não acontece, apontando-se para uma liderança que coloque a sua ênfase explícita na dimensão socioafectiva, para potenciar a dimensão tarefa.

Mais, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1996) sugere que o estilo de liderança (S4), que segundo estes autores é o mais adequado para um grupo que se encontre no nível de maior maturidade do grupo (M4), caracteriza uma liderança “não actuante”, o que tende a conduzir à ideia de um estilo de tipo “laissez-faire”. Tal não acontece com o MIDG que sustenta que o estilo de liderança que se ajusta ao último nível de maturidade grupal deverá intervir, sobretudo em termos relacionais.

Por fim, o estilo de liderança (S1) que segundo a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1996) deverá ser o mais adequado aos grupos que se situam no nível de maturidade menor (M1) tende a aproximar-se de um estilo “autocrático”. Já no MIDG o estilo de

liderança que é considerado mais ajustado ao nível 1 de existência grupal caracteriza-se pela sua directividade, mas em momento algum se sugere o exercício do poder de uma forma autocrática.

Por outro lado, ao analisarmos os estilos de liderança no MIDG, estabelecemos uma ligação ao modelo de Vroom e Yetton (1973), que analisa o processo de tomada de decisão. Vroom e Yetton (1973) colocam a ênfase no grau de participação que os elementos do grupo devem ter na tomada de decisão para que estas sejam mais eficazes, tomando em consideração as características da situação. Ora, os estilos de liderança estudados no MIDG tomam, igualmente, em consideração o nível de participação que os membros deverão assumir num processo de tomada de decisão, em função das particularidades do contexto (fases grupais). Verificamos que no MIDG, à medida que o grupo evolui, o líder deverá implicar progressivamente os respectivos colaboradores no processo de tomada de decisão. Nesta perspectiva, consideramos ser possível estabelecer comparações entre os estilos de liderança do MIDG e os do modelo de Vroom e Yetton (1973) (tal como o fizemos).

Observamos que o preconizado pelo MIDG, aproxima-se do sugerido por Bales et al. (1979) quando advogam que a diferenciação de papéis no seio de um grupo, acontece à medida que a equipa “amadurece” e concretiza paulatinamente os seus objectivos.

Outrossim, identificamos outro denominador comum entre o MIDG e a Teoria “*Path-Goal*” que consiste em valorizar as características motivacionais dos elementos das equipas.

Em nosso entender, a abordagem à liderança realizada pelo MIDG, reveste-se de particular interesse pelo facto de conseguir conciliar alguns “pontos fortes” das teorias e trabalhos em que se inspirou (e.g., os estudos de Michigan e Ohio; a Grelha de Gestão de Blake & Mouton, 1964; a Teoria Situacional de Hersey & Blanchard, 1996; a Teoria 3-D de Reddin, 1970, 1991a, 1991b; o modelo de Tannenbaum & Schmidt, 1973; o modelo de Vroom & Yetton, 1973).

O facto de o MIDG possuir uma dimensão contingencial leva-nos a analisar este referencial teórico à “luz” das críticas apontadas às teorias contingenciais da liderança. Segundo Jesuíno (1996) os modelos contingências de liderança, negligenciam os processos dinâmicos do exercício da liderança, ignorando-se a influência que a dimensão temporal possui ao nível das relações entre líderes e colaboradores em muitos modelos, mesmo que alguns modelos (e. g., Hersey & Blanchard, 1996; Bass & Valenzi, 1974) apontem para essa necessidade. O MIDG encontra-se “imune” a esta crítica, pois inclui a influência que a componente temporal possui na inter-relação líderes equipa de trabalho

Por sua vez, Jesuíno (1996) refere que nos modelos contingenciais da liderança é postulado um elo de causalidade linear entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais. De facto, em virtude de os resultados das organizações serem fruto de uma multiplicidade de factores julgamos ser abusivo que as relações encontradas entre estilos de liderança e resultados organizacionais possam interpretar-se em termos de causalidade linear.

Consideramos que o estilo de liderança em interacção com a equipa de trabalho será, de facto, um factor relevante em termos de influenciar os resultados organizacionais. Todavia,

reconhecemos que estes resultados são igualmente influenciados por uma multiplicidade de outros factores (e.g., a nível macro, a conjuntura económico-financeira internacional e Nacional,... já a nível micro as condições de trabalho, os recursos disponíveis,...). O que nos faz estar de acordo com esta crítica realizada por Jesuíno (1996).

Este autor, como já referimos anteriormente, lança mais uma crítica, considerando que em virtude de se desejar incluir progressivamente um maior número de variáveis, os modelos tendem a tornar-se mais pesados, evidenciando uma complexidade crescente (e.g., o Modelo de Bass & Valenzi, 1973, a Teoria 3-D da Eficácia da Gestão de Reddin, 1970, 1991a, 1991b), podendo colocar em causa, a sua operacionalidade.

Em nosso entender afigura-se de difícil consecução o contornar estas duas últimas críticas com um único modelo. Se desejamos conceber referenciais teóricos que aglutinem mais elementos que influenciam os resultados das organizações em interacção com o processo de liderança, elevaremos o nível de densidade e complexidade dos mesmos, colocando em “risco” a sua aplicabilidade em termos práticos.

Como referimos, temos poucas dúvidas da possibilidade de construir um modelo que consiga estar “livre” de ambas as críticas e que considere a liderança, a equipa de trabalho e a totalidade dos factores que contribuem para os resultados organizacionais e, concomitantemente seja operacional. Em nosso entender estas duas críticas formuladas por Jesuíno (1996) deverão constituir, sobretudo, um alerta para a tomada de consciência destas limitações.

Por último, Jesuíno (1996) refere que o paradigma contingencial não consegue eliminar a imprevisibilidade e a incerteza que estão sempre presentes num processo de liderança, de forma a prescrever como o líder deverá agir. Acreditamos que não será plausível a edificação de um modelo que expurgue essa incerteza e imprevisibilidade. Na realidade, estamos em crer que o caminho será outro. Isto é, a concepção de modelos que “convivam” com esta incerteza e imprevisibilidade, aumentando, contudo, as probabilidades de sucesso de uma intervenção do líder, sem que isso signifique uma garantia de êxito.

Por outro lado, Jesuíno (1996) reconhece como um dos pontos fortes do paradigma contingencial da liderança uma elevada importância heurística, sobretudo no quadro funcionalista, para além de lograrem ajudar a destruir as ideias de que a capacidade de liderança é inata e de que é possível encontrar o melhor estilo de liderança, independentemente das circunstâncias situacionais. É nossa plena convicção que este atributo é extensível ao MIDG.

A presença da eventualidade, da imprevisibilidade, da incerteza que caracteriza o processo de liderança em interacção com um grupo de trabalho, em nosso entender não só está bem vincada no MIDG, como pontua a duplicidade de sentidos. Isto é, se os líderes influenciam as respectivas equipas, estas também influenciam o padrão comportamental do líder. O que nos faz considerar que esta dialéctica representada no MIDG é um dos seus pontos fortes.

Por outro lado, julgamos que esta abordagem à liderança, ao agregar, como já referimos, as perspectivas situacional e sociotécnica, possui uma elevada pertinência conceptual e de intervenção, tornando possível, estudar e procurar uma compreensão integrada da liderança com os diversos processos de grupo, expressos à medida das especificidades de cada nível de existência grupal, ao mesmo tempo que fornece uma grelha de leitura capaz de orientar a acção/intervenção na gestão grupal.

Julgamos que outra das preocupações que avulta no modelo em estudo, consiste no facto de orientar a análise não apenas para o comportamento do líder *versus* situação, mas optando por ser mais abrangente, considerando um conjunto de processos grupais em relação à liderança numa dinâmica de racionalidade circular que decorre da “retroalimentação” reguladora dos segmentos sistémicos analisados, isto é: estilo do líder-fase de desenvolvimento grupal – processos grupais – outputs grupais – estilo do líder.

O MIDG acrescenta a percepção das acções e transacções recíprocas entre as variáveis, “Líder” e “Equipa”, acentuando as relações de interdependência existentes entre ambas. Neste sentido, assume-se a ideia de que uma variável causal pode, igualmente, ser afectada pelo próprio processo dos efeitos que ela produz, substituindo-se a lógica de estudo de natureza unidireccional (líder-equipa) pela bidireccional (líder – equipa – líder – equipa, ...).

Outrossim, estamos em crer que o modelo em análise, em termos da intervenção, logo num plano predominantemente prático, possibilita o planeamento sustentado, consciente e intencional do desenvolvimento grupal, assente no primado da díade “estilo de liderança” – “fase de desenvolvimento grupal”, com a finalidade de potenciar os processos de desenvolvimento e, conseqüentemente a(s) eficácia(s) colectiva(s), no subsistema instrumental e no relacional⁶.

A apologia que o MIDG faz, para que o líder contribua para o crescimento da respectiva equipa, reflecte, em nosso entender, a abordagem ao estudo da liderança designada por “Pós-Heróica”, sobretudo na linha da liderança “Servidora” (Cardwell & Tichy, 2003, Greenleaf, 1970, Welch & Welch, 2005).

Nesse âmbito, se fizermos um paralelo entre o MIDG e os modelos de referência da liderança no desporto, identificámos outra vantagem daquele relativamente a estes últimos, já que estes fazem “tábua rasa” da corrente designada por “Pós-Heróica”. No MIDG a Liderança “servidora” (Greenleaf, 1970; Welch & Welch, 2005) está bem evidenciada, quando o líder nas diferentes fases de desenvolvimento grupal se ajusta às características do grupo, preocupando-se constantemente em “servir” a equipa de trabalho, ajudando os respectivos elementos a tornarem-se melhores e a colocarem no “terreno” um desempenho que seja cada vez mais próximo do seu potencial.

Mais, o MIDG ao preconizar que o líder deve facilitar o desenvolvimento da equipa, diminuindo progressivamente a dependência em relação à sua pessoa e elevando conseqüentemente os seus níveis de eficácia, requer a emergência de novos líderes, imbuídos da mesma lógica de actuação, isto é, também, “servidores”.

⁶ Esta será, como veremos, uma problemática central que investigaremos num dos nossos estudos empíricos.

Por outro lado, e continuando a trazer para a nossa reflexão o modelo de Chelladurai (1993a,1993b) construído especificamente para o domínio do desporto, quando este referencial preconiza a necessidade de existir alguma prudência ao atribuir-se uma “carga negativa” aos treinadores que optam por uma liderança mais centralizadora, por tal poder ser justificável, tendo em consideração as necessidades da equipa, encontrámos uma “ressonância” entre o preconizado por Chelladurai (1993a,1993b) e o sugerido pelo MIDG, se nos reportarmos à primeira fase de desenvolvimento grupal. Na etapa da Estruturação, o MIDG defende que o estilo de liderança a adoptar deverá ser o Estruturador, onde a orientação, direcção e apoio à equipa se faz sentir de forma mais marcante, possuindo um gradiente centralizador mais elevado, não atribuindo uma “valência negativa” a esta forma de liderar. Pelo contrário, face às características que uma equipa de trabalho apresenta nesta etapa, o MIDG postula que o estilo Estruturador será o mais indicado de forma a promover o desenvolvimento do grupo de trabalho.

Importa sublinhar que o MIDG não qualifica de negativo qualquer dos quatro estilos de liderança no abstracto. Este modelo sublinha a potencial importância que todos os estilos de liderança ostentam, preconizando que o que torna um padrão de liderança “positivo” ou “negativo”, independentemente da sua maior ou menor directividade, será sempre o seu impacto sobre o desenvolvimento do grupo, decorrente do seu ajustamento (ou não) às características que o grupo evidencia.

Mais, o MIDG acompanha a posição de Chelladurai (1993a, 1993b) quando refere que a caracterização, por si só, de um estilo de liderança (por exemplo como autocrático ou democrático,...) é pouco pertinente, sugerindo que o fundamental será considerar e analisar os condicionalismos externos e os factores que poderão estar na base da assunção das estratégias implementadas por parte do líder.

Ainda, no Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto, Chelladurai (1993a) sustenta que na díade treinador-equipa desportiva, aquele pode comunicar uma determinada estratégia aos jogadores num registo agressivo ou assertivo sem que isso passe a ser conotado com o adoptar, por exemplo, de um estilo de liderança autocrático ou democrático, respectivamente. O mesmo acontece com o MIDG que defende que não deveremos confundir a “tonalidade” emocional da comunicação do líder com o estilo adoptado, o qual vai muito para além dessa “tonalidade” e tem subjacente uma atitude geral face ao grupo, mais do que uma expressão (ou tom) emocional manifestada num dado momento, o que vai ao encontro do advogado por Chelladurai (1993b). Outra semelhança entre estes dois modelos é o facto de ambos sustentarem a ideia de que se um líder se orienta predominantemente para um dos subsistemas, independentemente de ser o de tarefa ou o socioafectivo, não deverá ser adjectivado, respectivamente, como sendo mais autocrático ou mais democrático.

Por outro lado, o MIDG à semelhança do Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, realça a importância do treinador observar e analisar os constrangimentos das situações que terá de enfrentar, sendo que o estilo de tomada de decisão a ser implementado deverá reflectir o resultado dessa análise.

No Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão de Chelladurai (1993a), um dos factores considerados (mais concretamente o sétimo factor), equaciona a integração dos diferentes jogadores na equipa, defendendo que uma maior homogeneidade em termos das suas capacidades e competências no domínio desportivo, interpessoal e identificação com o grupo serão benéficas em termos da tomada de decisões de natureza participativa. Mais, Chelladurai (1993a) enfatiza o facto de, se acontecer uma grande disparidade entre as competências de cada um dos jogadores da equipa associada a uma baixa atracção pessoal pelo grupo, o líder não deverá adoptar um processo de negociação para ser tomada uma decisão, decorrente do risco de se exacerbarem as diferenças latentes.

Trazendo para a discussão este último ponto, observámos um certo distanciamento entre o que é preconizado por Chelladurai (1993a) e um dos princípios sustentados no MIDG, isto é, nas fases III e IV, mas, em parte, também na II, deste referencial, valoriza-se a diversidade de posições, de ideias, de sugestões avançadas pelos elementos de uma equipa. Acredita-se na mais-valia que um grupo de trabalho pode obter, caso exista heterogeneidade, no sentido de diferença, ao nível das capacidades e competências dos seus membros. Os estilos de liderança adequados a estas etapas de desenvolvimento grupal – Transformador, Orientador e Interactivo - evidenciam uma tendência para a utilização de um registo consultivo, sendo que o modelo em questão sugere que o líder desencadeie e gira um processo negocial no seio do grupo de trabalho, ou em alternativa, sejam mesmo estes os protagonistas desse mesmo processo (mais marcante nos estilos Orientador, Interactivo), com o propósito da solução encontrada possuir uma qualidade superior.

Em nosso entender, esta divergência de perspectivas, desde que bem moderadas, quando necessário, constituirá uma mais-valia para a equipa em questão. Acreditamos, que a diversidade de ideias, posições, papéis entre os elementos de uma equipa, poderá suscitar outras perspectivas diferentes (que não surgiriam se não ocorresse o primeiro momento de divergência) e que possuem uma elevada probabilidade de uma equipa assumir vantagem perante as outras. Em última instância, se essa troca de perspectivas se revelar infrutífera, ficará sempre a vivência de uma experiência que contribuirá para o inculcar nessa equipa de uma cultura orientada para a diversidade e para a partilha em lugar da convergência e conformismo, potenciando, assim, o incremento dos seus níveis de maturidade, uma condição que o MIDG defende como aumentando os seus níveis de eficácia, e que nós acompanhamos.

Esta forma de perceber a importância de “cultivar” no seio de um grupo a valorização pela diferença e divergência, facilita os processos de aprendizagem para lidar com a complexidade que envolve qualquer grupo e, então, também, o desenvolvimento grupal até à última fase, onde a equipa é capaz de funcionar de forma autónoma, solicitando a intervenção do treinador numa perspectiva de supervisão ou de uma forma muito “cirúrgica”, o que vai ao encontro da posição de Senge (1999) quando refere este facto como um pressuposto para uma estratégia com a finalidade de alcançar o comprometimento dos colaboradores com a implementação das novas ideias.

Tais factos levam-nos a acreditar que esta diferença entre o que é preconizado pelo MIDG e o Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão coloca o primeiro referencial teórico em “vantagem” quando comparado com o segundo.

Em última análise, acreditamos que um modelo de natureza integradora que se proponha a estudar o factor liderança em contínua interacção com o desenvolvimento grupal, decorrente de uma sucessão de fases, admitindo avanços e retrocessos, considerando a influência do contexto, da presença de tensão ao longo do percurso evolutivo do grupo (por exemplo, entre “individualidade” e “grupalidade” ou entre “dependência” e “independência”), constituirá uma mais-valia para a compreensão do processo de liderança, contextualizado ao desporto, centrado numa interacção bilateral treinador-equipa desportiva. Julgamos, pois, que o MIDG se assume como um modelo potencialmente útil em termos da caracterização e compreensão do processo de liderança, mas concomitantemente, relevante no que concerne a sugestões em termos da intervenção do treinador.

Pelo exposto, julgamos ter ficado claro que o MIDG constitui um referencial teórico que comporta um conjunto de pontos fortes, que não identificamos em qualquer outro modelo de liderança, inclusive os edificados para serem aplicados especificamente no desporto, o que nos leva a acreditar que se trata de um modelo que nos possibilitará o estudo da componente da liderança de forma ampla, fundamentada e articulada com as demais componentes em estudo.

Neste contexto, desafiámo-nos a estudar o processo de liderança no papel de treinador, adoptando como modelo de ancoragem o MIDG.

Por conseguinte, os estudos empíricos desenvolvidos no presente trabalho, elegem o MIDG como “pano de fundo”, com o propósito de compreender a interacção entre as componentes “desenvolvimento grupal”, “liderança”, no contexto das equipas desportivas.

Capítulo IV: A Díade: Equipas – Eficácia Grupal

4.1. Eficácia Grupal: em busca de uma melhor inteligibilidade conceptual

Nas últimas três décadas a literatura sobre grupos tem conferido um especial relevo à temática da eficácia. Todavia, a busca pela identificação de elementos-chave que permitam determinar a eficácia em equipas tem sido um “terreno apelativo”, há muito mais tempo, para vários investigadores, sendo que a origem desse interesse, é frequentemente atribuída aos estudos de Hawthorne (Salas, Stagl & Burke, 2005; Stoker & Remdich; 1997).

Esta atenção fez-se e faz-se sentir, igualmente, no domínio do desporto, motivando vários investigadores a estudarem esta temática. Maioritariamente, os trabalhos que abordam a componente eficácia em equipas desportivas, representa este conceito, considerando-o aglutinador de duas componentes, a que podemos designar pela performance desportiva e pelo nível de satisfação apresentado pelos jogadores (e.g., Carron 1982; Carron & Chelladurai, 1981; Carron & Spink, 1992, 1997; Chelladurai & Reimer, 1998; Cruz & Antunes, 1997; Loughhead & Carron, 2004; Loughhead, Colman & Carron, 2001; Prapavessis & Carron 1996a; Prapavessis & Carron; 1996b; Savoie, Larivière & Brunet; 2006; Weiss & Friedrichs, 1986). Os estudos desenvolvidos, neste âmbito, orientam-se em simultâneo para a análise destes dois elementos, ou focam-se, apenas num deles.

Observamos, igualmente, que a eficácia das equipas desportivas encontra-se associada, muito frequentemente, ao fenómeno da coesão grupal (Carron 1982, 1993; Carron & Hausenblas, 2005; Carron & Spink, 1992; Cruz & Antunes, 1997; Grieve, Whelan & Meyers, 2000; Hanrahan & Gallois, 1993; Leitão, 1999; Loughhead et al., 2001; Loughhead & Carron, 2004). A hipótese do relacionamento destas duas componentes assenta na possibilidade de que as equipas que denotam níveis de coesão mais elevados tendem a caracterizar-se por jogadores que se comprometem intensamente com os objectivos grupais definidos, procurando, em conjunto, despende uma maior quantidade e qualidade de esforço, assim como apresentar uma capacidade de resistência superior, quando a implicação colectiva não produz os resultados ansiados.

Como referem Chelladurai e Reimer (1997), o estudo do relacionamento social e o empenhamento dos jogadores na consecução das suas metas desportivas, tem sido um aspecto merecedor da atenção de variadíssimos investigadores, pois o tipo de processos que aí podem ocorrer, é apontado como factor condicionador do rendimento desportivo.

Widmeyer, Carron e Brawley (1993) desenvolveram um trabalho cujo objectivo era analisar as investigações produzidas que elegiam, como objecto de estudo central, a eficácia em equipas desportivas e a sua ligação com a coesão grupal. Estes investigadores constataram que, independentemente da relação de causalidade existente, 83% dos trabalhos efectuados reportavam uma correlação positiva entre a coesão grupal e a performance da

equipa. Esta constatação é subsidiada e mesmo ampliada, um ano mais tarde, por um trabalho de cariz idêntico e com a mesma finalidade, realizado por Mullen e Cooper (1994), no qual os autores referem que 92% dos estudos encontrados, fundam a apologia da existência de uma relação, positiva entre a coesão grupal e o rendimento desportivo. Mais tarde, numa tentativa de clarificar melhor a associação entre a coesão grupal e o rendimento desportivo, Carron, Colman, Wheeler & Stevens (2002) efectuaram uma meta-análise de 46 investigações realizadas sobre esta temática, concluindo existir uma relação moderada, mas significativa, entre estas duas variáveis.

Vários investigadores (e.g., Carron 1993; Cruz & Antunes 1997; Grieve et al., 2000; Hanrahan & Gallois, 1993; Leitão, 1999) sustentam que o rendimento desportivo é influenciado pelo papel moderador da coesão social na relação entre os estilos de liderança, grau de interacção entre os membros da equipa e a vontade dos atletas. É neste sentido que os trabalhos de Carron (1982), Loughhead e Carron (2004) e Loughhead et al., (2001) confirmam a importância da atracção individual para o grupo (tarefa), que por sua vez irá influir ao nível das percepções e crenças relacionadas com a coesão grupal (tanto em termos da tarefa, como ao nível social), condicionando, desta forma, os resultados obtidos pela equipa mas, igualmente, num registo individual.

Loughhead e Carron (2004) preconizam que a coesão grupal condiciona a eficácia de uma equipa desportiva, pois observam que aquela tem repercussões ao nível da estabilidade no grupo, no que concerne ao absentismo e à motivação sentida pelos jogadores, ou falta dela, em continuar a praticar a modalidade desportiva. Estes autores constatarem igualmente, que níveis de coesão grupal elevados relacionam-se positivamente com um melhor rendimento desportivo obtido, admitindo, contudo, a existência de alguns resultados um pouco inconsistentes,

Mais, é possível extrair de vários estudos (e.g., Antunes & Cruz; 1997; Shields, Gardner, Bredemeier & Bostrom 1997; Spink, 1998) que as equipas que evidenciavam maiores níveis de coesão grupal, os respectivos jogadores, tendentemente, demonstravam, maior grau de satisfação.

Segundo Chelladurai e Riemer (1997), existe uma relação entre o tipo de objectivos estipulados para a equipa desportiva e a respectiva eficácia. Na óptica destes autores, à especificidade dos objectivos, se se aditar níveis de dificuldade elevados, sem que os mesmos deixem de ser percebidos pelos jogadores como realistas, tendem a produzir um maior rendimento ao nível da tarefa que, por sua vez, se traduz por uma experiência mais positiva de satisfação. O sucesso decorrente da obtenção dos objectivos conduz normalmente ao reconhecimento e reforço pelos outros, gerando sentimentos de bem-estar e um, ainda maior comprometimento com as metas da equipa (Chelladurai & Riemer, 1997)

Outrossim, Prapavessis & Carron (1996a) acreditam que, se tivermos uma equipa desportiva com níveis de comprometimento elevados na prossecução dos objectivos desportivos, os atletas valorizarão, não só os aspectos relacionados com a tarefa, mas também, igualmente, a necessidade de satisfação dos elementos do grupo.

Como consequência de se associar à eficácia de uma equipa, o factor coesão grupal, numa dinâmica em que os níveis de coesão elevados encontram-se correlacionados positivamente com a eficácia grupal, segundo vários autores (e.g., Brawley & Paskevich, 1997; Carron & Reimer 1997; Cogan & Petrie, 1995; Crace & Hardy, 1997; Danish, Oewens, Green & Brunelle 1997; McClure & Froster, 1991; Prapavessis & Carron, 1996a; Prapavessis & Carron, 1996b; Rainey & Schweickert, 1988; Rosenfeld & Richman, 1997; Smith & Smoll, 1997; Spink & Carron, 1993; Widmeyer & Ducharme, 1997; Yukelson, 1997) é um dos principais factores que tem contribuído para que os programas de “*team building*”, apresentem um progressivo e acentuado crescimento, extravasando o domínio do desporto, estendendo-se ao quadrante organizacional.

Estivemos a abordar a relação coesão grupal – eficácia da equipa, de uma forma que podemos adjectivar de “clássica”, onde a causa é a coesão e o efeito é a eficácia (tanto ao nível do rendimento desportivo, como ao nível da satisfação). Mas, será que para aprofundar o estudo desta temática não deveremos considerar a relação contrária? Por outras palavras, o rendimento desportivo, ou a falta dele, não poderá influenciar a coesão entre os atletas? O nível de satisfação dos jogadores não poderá condicionar a coesão grupal?

Ao invertermos as variáveis desta “equação”, Carron, Colman, Wheeler & Stevens (2002), com base nos seus trabalhos de investigação, aduzem que não foram encontradas diferenças na relação coesão grupal-rendimento e rendimento-coesão grupal. Parece que tanto a coesão grupal contribui para a melhoria da eficácia no subsistema instrumental e subsistema social, como, esta última contribui para a promoção da união entre os jogadores, nos aspectos relativos à tarefa e à identificação social. Todavia, pela escassez de investigações por nós encontradas que tratam esta problemática, sob este ângulo de análise, relação rendimento – coesão grupal, estamos em crer que o estudo de uma forma mais aprofundada, desta possibilidade, será enriquecedor e clarificador.

No âmbito da eficácia grupal, observamos que outra das temáticas centrais que a literatura confere mais ênfase, refere-se à percepção da auto-eficácia por parte dos jogadores e o tipo de relações que tal terá com a eficácia grupal. No fundo procura-se responder à seguinte questão: será que as equipas com níveis mais elevados de eficácia colectiva percebida, alcançam melhores desempenhos e permanecem juntas, comparativamente às equipas com níveis baixos de eficácia colectiva percebida?

Embora não sejam abundantes os estudos de campo que consigam responder a esta interrogação, num plano teórico, a posição dominante traduz-se na ideia da existência de uma relação em que as elevadas percepções de eficácia colectiva de uma equipa desportiva está associada, positivamente, ao investimento por parte dos jogadores nas suas acções, implicando, por parte destes uma maior capacidade de resistência perante impedimentos e contrariedades e, conseqüentemente, as suas probabilidades de conquistas em termos de desempenho tornam-se superiores (Carron & Spink, 1992).

Feltz, Chase, Moritz e Sullivan (1999) verificaram, numa amostra constituída por treinadores e respectivos atletas de desporto escolar dos EUA, que os técnicos e as equipas

com maiores sentimentos de autoeficácia demonstravam frequências mais elevadas de comportamentos de encorajamento e de reforço positivo aos seus atletas e entre os próprios jogadores. Desta forma, estes autores confluem para a defesa da hipótese que equipas desportivas com níveis elevados de sentimento de autoeficácia, para além de influir positivamente na performance desportiva, obtêm índices de satisfação mais elevados quando comparada com as que nutriam um sentimento de menor auto-eficácia.

Em jeito de síntese parcelar, no contexto do desporto, podemos afirmar que a eficácia grupal agrega essencialmente uma componente do subsistema tarefa, rendimento desportivo e uma componente do subsistema socioafectivo, satisfação dos jogadores. Consequentemente, para aquilatar os níveis de eficácia de uma equipa desportiva torna-se necessário termos em consideração os dois subsistemas grupais e, mais especificamente, as respectivas componentes aludidas. A eficácia colectiva está claramente associada à coesão grupal. Isto é, existe uma clara preponderância da posição que defende a existência de uma associação em termos positivos entre a coesão grupal e a eficácia de uma equipa desportiva. Mais, a natureza dos objectivos definidos para a eficácia, influencia a coesão grupal, que em última instância, irá ter impacto ao nível da eficácia do grupal. Por fim, parece que uma elevada percepção da auto-eficácia por parte dos jogadores, irá retroalimentar os níveis de eficácia da equipa.

Movidos pela busca de um conceito de eficácia colectiva estável, consistente e integral, consideramos necessário a ampliação do alvo da nossa revisão bibliográfica, optamos por realizar uma incursão pela área Organizacional. Aqui, o encontrar de um conceito de eficácia grupal revela-se uma tarefa mais árdua e complexa, sobretudo decorrente das dissemelhantes estruturas dos modelos de funcionamento e eficácia grupal, com que nos deparamos e que são “alimentados” por uma clara divergência conceptual.

Neste contexto, extrai-se uma diversidade de modelos de funcionamento e eficácia grupal, sendo que alguns dos mais representativos são: Champion, Medsker e Higgs (1993); Champion, Papper e Medsker (1996); Cohen, Ledford e Spreitzer (1996); Gladstein (1984); Guzzo e Shea (1992); Hackman (1983, 1987); Kolodny e Kiggundu (1980); Nieva, Fleishman e Rieck (1978); Shea e Guzzo (1987a, 1987b) Sundstrom, De Meuse, e Futrell (1990); Tannenbaum, Beard e Salas (1992).

O propósito comum destes constructos teóricos é explicar e descrever a eficácia de um grupo de trabalho, socorrendo-se da especificação de variáveis que, directa ou indirectamente, a determinam, assim como, na procura pela identificação de critérios que a permitam avaliar. Contudo, devido a apresentarem inúmeras distinções, torna-se de difícil prossecução o estabelecimento de “pontes estáveis” entre eles.

A consulta do Quadro 3 permite-nos aceder, de forma sintética e a título ilustrativo, aos principais critérios de avaliação da eficácia grupal, propostos por alguns dos autores dos modelos referidos anteriormente, a que se juntam outros investigadores que fizeram, igualmente, propostas neste âmbito.

Quadro 3 – Critérios de eficácia (Adaptado de Lourenço, 2002)

Autores	Critérios de Eficácia
Tannenbaum, Beard & Salas (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho do Grupo - Mudanças a Nível Grupal - Mudanças a Nível Individual
Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho - Viabilidade (satisfação, participação, e desejo de continuar a trabalhar em conjunto)
Pearce & Ralvin (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança - Absentismo - Produtividade - Rotatividade - Satisfação e Inovação
Shea & Guzzo (1987a,1987b)	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade
Hackman (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de Produção - Critérios Sociais (capacidade dos membros para trabalharem em conjunto) - Critérios Pessoais (satisfação das necessidades dos membros)
Goodman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Produção
Fry & Slocum Jr. (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento Organizacional - Taxas de Desempenho
Gladstein (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho - Satisfação
Tziner & Vardi (1982)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho
Middlemist & Hitt (1981)	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação do cliente - Rapidez de produção - Gestão de Reclamações - Eficiência (etc....23 critérios)
Cummings (1981)	<ul style="list-style-type: none"> - Valores dos elementos do grupo (necessidades de crescimento, necessidades sociais) - Valores dos líderes (teoria X vs. teoria Y) - Valores da Organização (e.g., inovação vs. tradição)
Hackman & Oldham (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho do Grupo - Satisfação dos Membros - Perenidade do Grupo
Kolodny & Kiggundu (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade - Manutenção da qualidade - Satisfação (e.g., coesão grupal)
Nieva, Fleishman & Rieck (1978)	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho individual - Desempenho grupal

Com base na consulta do Quadro 3, observamos que se existem critérios comuns para aferir a eficácia de um grupo de trabalho, a maioria é descoincidente. Lourenço (2002), sistematiza esta diversidade de critérios, em quatro categorias, tendo-as baptizado por:

- a) perspectiva racional;
- b) processos internos;
- c) abordagem sistémica dos recursos;
- d) perspectiva política.

É possível verificar que alguns modelos focam-se nos resultados e na consecução dos objectivos, sendo a eficácia aferida pela análise do desempenho do grupo, desempenho individual, produtividade e resultados de produção - "*perspectiva racional*" - (e.g., Gladstein, 1984; Hackman & Oldham, 1980; Nieva et al., 1978; Shea & Guzzo 1987a, 1987b; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum et al. 1992; Tziner & Vardi, 1982).

Outros modelos, aditam a estas variáveis, de forma concomitante, os critérios de satisfação dos membros - "*processo internos*" - (e.g., Hackman, 1987; Hackman & Oldman, 1980; Kolodny & Kiggundu, 1980; Sundstrom et al., 1990).

Encontramos, ainda, um conjunto de constructos que enfatizam a viabilidade de um grupo de trabalho - "*abordagem sistémica dos recursos*" - (e.g., Fry & Slocum Jr., 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b; Sundstrom et al., 1990).

Finalmente, constatamos, que alguns modelos centram-se na satisfação das necessidades dos seus elementos relevando critérios associados às relações do grupo com o exterior - "*perspectiva política*" - (e.g., Hackman, 1987, Middlemist & Hitt, 1981).

Na continuidade da abordagem conceptual à eficácia grupal, é inevitável referirmo-nos a Beaudin e Savoie (1995). Estes autores sustentam que a eficácia, em si mesmo, não existe, já que irá assumir uma diversidade de representações decorrente dos critérios adoptados pelos próprios actores que a avaliam. Nesta perspectiva, Beaudin e Savoie (1995) advogam que quando alguém considera que uma equipa é eficaz, na realidade está afirmando, apenas, que o que o grupo de trabalho valoriza e é capaz de produzir, corresponde às expectativas de quem avalia. Os critérios de comparação da eficácia de um grupo são postos em prática através de indicadores, os quais reflectem as dimensões consideradas e, permitem proceder à sua avaliação, possibilitando aos sujeitos avaliadores a confrontação da percepção selectiva que fazem da realidade com as suas expectativas. Consequentemente, nesta perspectiva, o conceito de eficácia grupal, passa a constituir uma elaboração que é uma abstracção da realidade (Savoie & Morrin, 2001).

Hackman & Morris (1975) já tinham referido que a eficácia é encarada como um juízo que pressupõe a existência de legitimidade por parte de quem avalia, sendo que os avaliadores o fazem considerando a sua própria representação que têm deste conceito, com base na qual definem critérios que ao serem operacionalizados, permitem apurar o que pressupõem ser fundamental.

Resumindo, parece-nos que a existência e a proliferação de modelos de funcionamento e eficácia grupal, tendencialmente descoincidentes, como vimos, não sendo impeditivos, tal-qualmente, não serão facilitadoras para a eleição de um único conceito de eficácia grupal. Julgamos estar em presença de um quadro que admite a pluralidade conceptual da eficácia grupal, pois, ao procedermos a uma tentativa de relacionar os modelos de funcionamento e eficácia grupal que pontificam na literatura, observa-se que a cada constructo teórico se vê associada uma vasta diversidade de variáveis, o que torna difícil, muito delicada e de elevada complexidade, a definição de paradigmas consistentes que possam abarcar as diferentes investigações que têm sido produzidas (Goodman, Raveling & Schminke, 1987; Lourenço, 2002; Moreira, 2007; Salas et al., 2005).

Contudo, num registo sumário, é possível afirmar que:

1. Alguns constructos descrevem, exclusivamente, critérios finais de eficácia (e.g., Kolodny & Kiggundu, 1980; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b; Sundstrom et al., 1990);
2. Uma parte dos modelos distingue critérios intermédios (processos) de critérios finais (resultados), partindo do pressuposto que a performance final decorre da performance intermédia (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Nieva et al., 1978);
3. Noutros são atribuídos a variáveis similares, diferentes causas (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaum et al. 1992);
4. Outros sustentam a valorização atribuída aos resultados do grupo, pelo que este aspecto, por si só, alcança sobre os seus próprios determinantes (e.g., Kolodny & Kiggundu, 1980; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b; Tannenbaum et al., 1992);
5. Apenas uma minoria distingue, explicitamente, critérios de eficácia de nível individual e critérios de eficácia de nível grupal (e.g., Nieva et al., 1978; Tannenbaum et al., 1992);

Relativamente à estrutura destes constructos teóricos, a limitação mais assinalada por diversos autores (e.g., Goodman et al. 1987; Buzaglo & Wheelan, 1999), reporta-se ao facto de não serem identificadas as variáveis críticas e o respectivo peso relativo no que se reporta à eficácia. Tal constatação dificulta, sobremaneira, a compreensão deste fenómeno. Na realidade, apenas são explicitadas, de uma forma geral, as relações entre conjuntos de variáveis (Lourenço, 2002).

Nesta perspectiva, Goodman et al. (1987), consideram pouco aceitável que as variáveis explicativas da performance de grupo sejam idênticas às que pretendem compreender a satisfação dos membros do grupo.

Outrossim, vários investigadores (e. g., Goodman, 1986; Goodman et al., 1987, Buzaglo & Wheelan, 1999) assinalam que estes modelos evidenciam outras limitações, mais especificamente no que concerne à sua generalização e ao facto de não considerarem a componente da temporalidade nos grupos.

Na óptica de Goodman (1986) e Goodman et al. (1987) os modelos apresentados são demasiado generalistas, sugerindo o caminho da especificação pormenorizada, no sentido de clarificar e aprofundar o conhecimento já construído e, a partir daqui, conseguir descortinar

relações novas e interessantes. Mais, Goodman et al. (1987) advertem que alguns modelos são puramente teóricos, sendo que a forma como se encontram estruturados não permitem testar a sua validade.

Em virtude do nosso estudo focar-se, exclusivamente, no domínio desportivo, e por conseguinte os grupos em análise, serem as equipas desportivas, assume elevada pertinência a exploração da possibilidade de generalização dos modelos de funcionamento e eficácia grupal a diferentes contextos e tipos de grupos. Julgamos que tal situação assume particular pertinência no âmbito do nosso trabalho.

Assim, será oportuno lançarmos a seguinte questão: até que ponto é que estes constructos serão capazes de explicar, de forma rigorosa, o funcionamento e eficácia de equipas desportivas, afirmando-se ao mesmo tempo capazes de esclarecerem a dinâmica de grupos de trabalho no contexto diferenciado?

Parece-nos legítimo colocar a hipótese de que, parte da disparidade dos resultados alcançados pelas investigações desenvolvidas em grupos de trabalho, poderá ser explicada pelas especificidades dos diferentes domínios em que estes actuavam. Estamos em crer que a intenção de Goodman (1986) e Goodman et al. (1987) é a de se conseguir erigir modelos mais refinados, utilizando técnicas de medida mais sólidas e específicas. Porém, é importante realçar que os mesmos reconhecem que os constructos que consideram generalistas e que são alvo das suas críticas, permitiram construir um conhecimento, ao nível do funcionamento dos grupos e respectiva eficácia, de extrema importância. Na realidade, interpretamos a sua posição como tendo a finalidade em apontar os novos cursos na investigação deste fenómeno, com a ambição de se continuar a evoluir nesta área do saber, e não a de desqualificar o trabalho já realizado.

Nem todos os autores são convergentes em termos de indicação dos caminhos a percorrer para estudar a eficácia grupal. McGrath (1984) reconhecendo a potencial importância que modelos mais específicos podem conter, advoga que estes não devem ser edificados com a pretensão de substituírem os modelos generalistas, mas sim, como constructos que possam auxiliar a elaboração daqueles. No fundo os referenciais teóricos específicos funcionariam como um meio para a elaboração de modelos generalistas.

Por sua vez, no que se prende à problemática entre a díade temporalidade dos grupos-eficácia, Buzaglo e Wheelan (1999) qualificam os resultados obtidos, até ao presente momento, de pouco animadores em termos da compreensão e intervenção ao nível do domínio da eficácia grupal, considerando que tal advém do facto dos modelos aludidos não tomarem em linha de conta o desenvolvimento grupal.

A posição de Buzaglo e Wheelan (1999) é, quanto a nós, central, pois ao analisarmos os modelos de funcionamento e eficácia grupal observamos que, mesmo que alguns o façam de forma implícita, todos preconizam que qualquer intervenção num grupo, independentemente do seu percurso passado (historial) ou futuro, produzirá resultados idênticos. Tal posição menospreza a dimensão temporal como podendo influenciar a eficácia de um grupo.

Como é possível constatar na secção 2 do capítulo 1 do presente trabalho, tal posição é completamente divergente do preconizado pelas teorias sobre o desenvolvimento grupal, que, lembramos, sugerem que grupos em diferentes fases, apresentam diferentes características, interagem de forma dissemelhante, tornando-se expectável que tais características afetem a eficácia colectiva. Esta perspectiva, na qual nos revemos, hipoteca o paradigma sob o qual os modelos funcionamento e eficácia grupal foram construídos, não considerando a variável temporalidade. Assim, juntamos a “nossa voz” aos que consideram que urge integrar nos modelos da eficácia grupal, esta componente. Como refere Lourenço (2002), ao considerarmos a própria concepção de eficácia sob uma perspectiva dinâmica, é admissível que esta tenha impacto na própria eficácia.

Análise de alguns modelos de funcionamento e eficácia grupal permite-nos extrair que, certos constructos contêm pontos de convergência conceptual, porém a posição dominante é a de que a maioria sugere critérios divergentes para aferir a eficácia grupal. Perante este cenário, a possibilidade da existência de várias eficácias, em detrimento de um conceito único ganha preeminência. Neste contexto, Lourenço (2002), lança uma questão fulcral: *“a existência de várias eficácias significará uma “multiplicidade de representações”, associadas à diversidade, ou uma “multidimensionalidade” de um mesmo conceito de eficácia, que se expressa em múltiplas facetas (Lourenço, 2002, pp. 97)?”*

4.2. Eficácia Grupal: Pluralidade de Representações Conceptuais ou “Multidimensionalidade” de um Conceito?

A questão com que encerramos a secção anterior dá o mote para o presente espaço. Neste âmbito, fará sentido retomar as posições de Hackman e Morris (1975) e Beaudin e Savoie (1995) que acreditam que a eficácia apresenta diversas representações. Consequentemente os observadores que a avaliam fazem-no a partir da sua própria representação de eficácia com base na qual estipulam os seus próprios critérios para operacionalizarem a avaliação, acreditando, profundamente, que desta forma estão seleccionando o que é relevante. Hackman e Morris (1975) sustentam que a eficácia passa a ser encarada como um juízo de valor que pressupõe a existência de legitimidade e competência por parte dos agentes avaliadores.

Beaudin e Savoie (1995) asseguram que estes julgamentos são influenciados, pelo menos de forma implícita, quando o avaliador elege o modelo que na sua óptica é mais confiável, utilizando os parâmetros da realidade aos quais é atribuída relevância nesses constructos. Estes autores referem que quando se qualifica uma equipa como sendo eficaz, quem o faz está a considerar que, o que ela oferece, vai ao encontro da importância atribuída e corresponde às suas expectativas.

Face a este panorama, parece-nos plausível, que ao considerarmos que existe eficácia ou não, numa equipa, estamos a confrontar as nossas expectativas com a percepção selectiva que fazemos da realidade, socorrendo-nos de indicadores, cuja definição decorre indissociavelmente do(s) modelo(s) teórico(s) considerado(s), a partir dos quais se irá apreender as dimensões da eficácia. Nesta linha de raciocínio é inequívoca a existência de uma pluralidade de eficácias, assentes em diferentes modelos de funcionamento e concepções de eficácia grupal.

Certo é que perante este cenário deixa de fazer sentido a busca por uma definição única de eficácia que seria, inexoravelmente, redutora, e obrigaria à exclusão de outras concepções. Assim, consideramos que o mais apósto será aceitar o princípio da complexidade do conceito de eficácia grupal que, segundo Moreira (2007), apresenta-se como uma estratégia de investigação sustentável e flexível permitindo a investigação da eficácia grupal em contextos díspares.

Lourenço (2002), para testar a dimensionalidade da eficácia grupal, desenvolveu um questionário designado ICE (Identificação da Concepção de Eficácia), recorrendo a equipas desportivas (equipas portuguesas de basquetebol) com base nas dimensões e nos critérios do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995).

Assim, antes de abordarmos o trabalho desenvolvido por Lourenço (2002), centremo-nos, primeiramente, no Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995).

O objectivo perseguido pela concepção deste constructo foi o de reagrupar, de forma mais integradora, os critérios que se encontrassem em harmonia com a multiplicidade das representações da eficácia. Os autores reduziram intencionalmente as determinantes da eficácia grupal, considerando unicamente as que eram suportadas, simultaneamente, em termos teóricos e práticos. Nesta linha de investigação, Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995) consideraram quatro dimensões, designadamente: Qualidade da Experiência Grupal; Rendimento da Equipa; Legitimidade da Equipa e Perenidade da Equipa.

Importa alertar que em função das propostas originais de Beaudin e Savoie (1995) ou de Savoie e Beaudin (1995) estas designações são permutáveis. Assim, de acordo com a sequência das denominações apresentadas, é possível constatar que as mesmas poderão ser igualmente referenciadas da seguinte forma: social, económica, política e sistémica.

Enquanto percepção da realidade, as dimensões consideradas por Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995) são qualificadas como potenciais, pois embora se encontrem presentes no domínio dos resultados das equipas, não raras vezes, os avaliadores não as consideram, decorrente de preferências pessoais e/ou impossibilidade em as analisar.

Este referencial teórico é concebido segundo o paradigma *input – process – output*. As quatro dimensões assumem um carácter sistémico, pressupondo dinâmicas de interacção e de interdependência, face aos outros sistemas organizacionais. Apesar da sistematização que passaremos a apresentar, onde referimos a dimensão, os critérios e os indicadores, convém

salientar que o presente constructo assume, como pressuposto, o facto das dimensões e respectivos critérios serem interdependentes. Tal significa que os critérios, considerados numa determinada dimensão para a avaliação do respectivo *output*, poderão ser utilizados numa outra dimensão para avaliar variáveis relacionadas igualmente com o *output*, mas também com o *input* ou com o *process*.

O Quadro 4 apresenta o Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995).

Quadro 4 – Dimensões e critérios de eficácia do ICE (identificação da Concepção de Eficácia) de Lourenço (2002), com base no Modelo Multidimensional de Eficácia de Beaudin & Savoie (1995) (Adaptado de Lourenço, 2002)

Social	Económica	Política	Sistémica
Qualidade da Experiência Grupal	Rendimento da Equipa	Legitimidade da Equipa	Perenidade da Equipa
- Qualidade de vida/clima Equipa	- Produtividade da Equipa	- Imagem da equipa face à concorrência	- Compromisso/ envolvimento dos membros em relação à equipa
- Satisfação no Trabalho	- Competências gerais e sua gestão	- Imagem da equipa junto dos clientes	- Capacidade de adaptação da equipa
- Apoio entre os membros da equipa no trabalho	- Rentabilidade da equipa	- Imagem da equipa perante o supervisor	- Flexibilidade da equipa
- Desenvolvimento profissional entre os membros da equipa	- Organização das actividades da equipa	- Imagem da equipa face à organização na qual se encontra inserida	- Auto-regulação da equipa
- Competências sociais ou relacionais	- Eficiência da equipa	- Imagem da equipa perante a comunidade	- Aquisição de recursos

Num registo sintético, passemos a abordar os critérios e indicadores associados às dimensões do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995), sem esquecer o pressuposto referido anteriormente.

a) - Dimensão: qualidade da experiência grupal. Trata-se de uma dimensão que aponta para a coesão grupal.

- Critérios: satisfação no trabalho, apoio no trabalho, qualidade de vida e desenvolvimento profissional.

- Indicadores: satisfação extrínseca (remuneração, condições de trabalho e supervisão) no que diz respeito ao critério “satisfação no trabalho”, ou as “oportunidades de promoção” se considerarmos o critério “desenvolvimento profissional”.

b) - Dimensão: rendimento da equipa.

É uma dimensão que traduz a preocupação de integrar os aspectos relacionados com a performance, entendida como o binómio produtividade – optimização de recursos.

- Crítérios: produtividade, economia de recursos, rentabilidade e organização/execução da tarefa.

- Indicadores: a rapidez de produção para a avaliação do critério produtividade ou a frequência de acidentes (adaptando ao desporto, surgimento de lesões) quando se avalia o critério economia de recursos.

c) - Dimensão: Legitimidade da Equipa.

É uma dimensão centrada na imagem, uma vez que se preocupa com indicadores como a qualidade de serviço para os clientes quando propõe o critério legitimidade perante os clientes.

- Crítérios: legitimidade perante a organização, legitimidade perante os clientes e legitimidade perante o superior hierárquico.

- Indicadores: capacidade para cooperar com outros grupos no que diz respeito ao critério legitimidade perante a organização.

d) - Dimensão: Perenidade da Equipa.

É uma dimensão que avalia a perenidade e a adaptação do grupo aos sistemas com que o grupo interage.

- Crítérios: envolvimento dos membros do grupo e capacidade de adaptação do grupo.

- Indicadores: desejo de permanecer no grupo, quando se avalia o primeiro critério, ou a adaptação às mudanças do meio, quando se avalia o segundo.

O facto das dimensões da eficácia se encontrarem relacionadas entre si, sendo ténues as fronteiras dos seus critérios, é na óptica de Beaudin e Savoie (1995) um factor que poderá despoletar alguma confusão, mais concretamente, entre os próprios critérios e as respectivas determinantes de eficácia. Frequentemente, só se recorre a determinantes de eficácia, quando ao se utilizar os critérios centrados nos resultados, tal não permite avaliar a eficácia grupal.

Apenas duas dimensões, a qualidade da vida grupal e o rendimento da equipa, apoderaram-se do universo de estudo dos autores que conceberam este referencial teórico. A verificação de tal situação encontra-se relacionada com a maior facilidade, por parte dos investigadores, em trabalhar com critérios que podem ser autoreportados por elementos das equipas, mesmo que frequentemente, se encontre associada a uma forte carga subjectiva.

O Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) integra uma componente designada por “*alavancas de intervenção*”, divididas em quatro tipos:

- reguladoras: derivam do meio em que operam as equipas;
- sinérgicas: relacionam-se com a interdependência interna;

facilitadoras: fazem apelo aos processos e aos meios postos à disposição da equipa para que ela funcione e se consolide;

estratégicas: velam pela adequabilidade indivíduo-equipa, em aspectos relacionados, a título ilustrativo, com a composição da equipa, a homogeneidade-heterogeneidade dos seus membros, as práticas de delegação.

A inclusão da variável “*alavancas de intervenção*”, é explicada pelo facto do constructo em análise ser fundado no âmbito do paradigma dos modelos cibernéticos. Em termos práticos, tal significa que a representação sobre o que se passa nas equipas é determinada sobretudo pela causalidade unidireccional de quem avalia. É com o propósito de verificar a validação destas hipóteses de causalidade que este modelo recorre à fórmula de representação “*alavancas – determinantes – mediadores – resultados*”, que na perspectiva dos seus autores irá reflectir de forma fiel o que acontece na realidade. Estamos perante fórmulas operatórias que irão auxiliar a fundamentação e compreensão, por exemplo, de uma intervenção com base na antecipação dos resultados.

Estas fórmulas continuam a considerar a interdependência de variáveis intra-categoriais ou extra-categoriais que possam auxiliar a explicação das relações de causalidade.

Por outro lado, o Modelo de Beaudin e Savoie (1995) integra quatro grandes categorias de factores considerados determinantes na eficácia das equipas, designadamente:

- a) a interdependência com o meio,
- b) a interdependência dos membros;
- c) a qualidade das transacções entre os membros;
- d) a composição da equipa.

O referencial em análise prevê um conjunto de variáveis muito importante na eficácia das equipas, designadas por moderadoras, nomeadamente:

- a coesão;
- a potência.

De acordo com uma investigação empírica conduzida por Beaudin e Savoie (1995), estas variáveis possuem uma forte relação. A coesão revelou-se o preditor melhor posicionado da dimensão social da eficácia (Qualidade da Experiência Grupal), sendo que a potência surgiu como um preditor da dimensão Económica (Rendimento da Equipa). Cabe-nos registar que, segundo Carron e Hausenblas (2005), Carron, Spink e Prapavessis (1997), Dawe e Carron (1990), Ruder e Gill (1982) e Widemeyer, Carron e Brawley (1993), a associação da dimensão da eficácia à coesão grupal é muito frequente no contexto das investigações que analisam a performance no desporto.

O que esteve na base da realização deste breve périplo pelo Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995), foi o facto de Lourenço (2002), ter testado a “dimensionalidade” da eficácia grupal, utilizando

um questionário designado ICE (Identificação da Concepção de Eficácia), em equipas desportivas (equipas portuguesas de basquetebol) com base nas dimensões e nos critérios sugeridos por este constructo.

Lourenço (2002) considera as mesmas dimensões do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995) e Savoie e Beaudin (1995), social, económica, política e sistémica. Uma das principais finalidades do seu trabalho foi a obtenção de um melhor entendimento de cariz integrador, das dimensões consideradas. Outro dos objectivos foi uma superior adequabilidade aos desenvolvimentos teóricos que as foram ajustando progressivamente, a partir dos trabalhos de Morin (1989), Morin, Savoie e Beaudin (1994), de Savoie e Beaudin (1995) e de Beaudin e Savoie (1995).

O Quadro 5 apresenta as componentes funcionais e dimensões de eficácia grupal do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995), com base na adaptação de Lourenço (2002) para a concepção da ICE.

Quadro 5 – Componentes funcionais e dimensões de eficácia grupal do Modelo Multidimensional de Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin & Savoie (1995) (Adaptado de Lourenço, 2002)

Alavancas	Determinantes	Moderadores	Resultados
Alavancas Reguladoras <ul style="list-style-type: none"> - Missão grupal - Objectivos grupais de desempenho - <i>Feedback</i> colectivo - Coordenação interequipa 	Interdependência relevante à Envolve <ul style="list-style-type: none"> - Missão e objectivos - Retroacção - Outras equipas 		
Alavancas Sinérgicas <ul style="list-style-type: none"> - Reajustamento do trabalho - Sanção comum sobre os resultados - Desenvolvimento de competências - Margem discricionária - Recursos 	Interdependência entre os Membros <ul style="list-style-type: none"> - Ao nível da tarefa - Ao nível das Consequências - Múltipla 	<ul style="list-style-type: none"> - Coesão - Potência 	Eficácia <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da experiência grupal - Rendimento da equipa - Legitimidade da equipa - Perenidade da equipa
Alavancas Facilitadoras <ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da equipa - Hierarquia da competência - Sanção individual sobre a Competência 	Qualidade das Transacções entre os Membros <ul style="list-style-type: none"> - Energia de Produção - Energia de Solidariedade 		
Alavancas Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> - Selecção sobre a não aprendizagem - Escolha mútua 	Composição da Equipa <ul style="list-style-type: none"> - Compatibilidade com a Organização - Compatibilidade com a Equipa 		

No Quadro 5, observamos que a ICE assume a “tetradimensionalidade” das dimensões da eficácia, estipulando cinco critérios para cada uma delas, com base no reagrupamento proposto por Beaudin e Savoie (1995).

Porém, julgamos pertinente referir que, no ICE, os critérios relacionados com a dimensão política sugerem que a imagem - face à concorrência, aos clientes, à organização e à comunidade - é de capital importância na assunção da dimensão legitimidade da equipa.

Segundo Moreira (2007), a razão de tal opção recairá no facto de critérios como a qualidade do produto, fazerem mais sentido se contidos na dimensão económica. Na opinião do mesmo autor, o facto de Lourenço (2002) ter estudado equipas desportivas, a avaliação da qualidade do produto poderia ser, quando muito, uma determinante da eficácia ao nível do *process*, decorrente dos contextos organizacionais, aduzindo o seguinte exemplo: “as condições físicas fornecidas pelo campo de jogos podem ter implicações na forma como os jogadores articulam as suas estratégias durante o jogo”. (Moreira, 2007, pp. 146)

Moreira (2007) acrescenta, ainda, que a legitimidade, enquanto dimensão de eficácia grupal, parece relevar mais da imagem que o produto veicula, do que a qualidade do produto em si mesmo.

Não estando em desacordo com o sustentado por Moreira (2007), estamos em crer que é uma visão algo redutora, quando se refere que a avaliação da qualidade do produto, pelo facto de ser em equipas desportivas, funcionar, exclusivamente, numa determinante da eficácia ao nível do *process*. Na nossa opinião a qualidade do produto, no quadrante desportivo, para além de se poder assumir como uma variável ao nível *process*, pode constituir, igualmente, uma variável de *output*. As competências dos jogadores (técnicas, táticas, físicas e psicológicas,...) não poderão influenciar o jogo (produto), numa óptica da qualidade do espectáculo apresentado? Mesmo tomando em consideração que a dimensão “estética” não é considerada nos Jogos Desportivos Colectivos, a qualidade das exhibições, ao pretenderem ser mais atractivas, não poderão constituir um fim (*output*) de uma equipa, no âmbito de determinados eventos? Inclusive, um fim para alcançar outros fins (aqui a variável poderia ser considerada de *process* e não de *output*, como referimos a montante), tais como um aumento do número de espectadores a assistirem ao espetáculo desportivo no recinto, um aumento do número de transmissões televisivas,...)?

Já não existirão competições desportivas cuja concepção situam o enfoque (em grande parte ou em exclusivo) no espectáculo, tentando intencionalmente, desta forma, propiciar momentos prazerosos aos espectadores? Somos da opinião que, no domínio do desporto, cada vez mais incluem a dimensão estética (utilização de formas de suprir os tempos mortos de competição, com recurso a diferentes estratégias, como mascotes, danças, convite a espectadores para assumirem o protagonismo na realização de uma tarefa, tais como, no basquetebol, o lançamento de uma bola de meio campo, com o propósito de encestar ou no futebol a marcação de penaltis,...). Outrossim, progressivamente se considera a realização de eventos que visam como objectivo principal a apresentação da espectacularidade do produto (qualidade do produto). Consubstanciamos a nossa posição na realidade hodierna das

competições/eventos desportivos, aduzindo dois exemplo, dos muitos que proliferam. As digressões que as equipas da *National Basketball Association (NBA)* fazem pelos continentes europeus e asiáticos, assumem, explicitamente, que o prioritário será proporcionar espectáculo aos espectadores, mais do que ganhar os jogos e/ou competições.

Todavia, o exemplo aduzido pode também, ser concomitantemente encarado como uma variável de *process*, se tais exibições norteamerem-se, também, pelo objectivo de tornar a modalidade de basquetebol jogada na competição profissional norte-americana e respectivas equipas, mais atractiva para o público, patrocinadores, e consequentemente, obter maiores encaixes financeiros.

Por sua vez, o já clássico jogo que a NBA organiza todos os anos, denominado por *All Star Game*, que coloca uma selecção de jogadores da zona Oeste dos Estados Unidos a competirem com a sua congénere do Este, é reconhecido por todos os actores - responsáveis da liga, jogadores, treinadores das respectivas selecções, espectadores - que o fundamental é existir espectáculo, colocando num plano claramente secundário o resultado deste confronto. Aqui, estamos em presença de um jogo que se assume como variável de *output* em exclusivo.

Logo, defendemos que a qualidade do produto em equipas desportivas pode apresentar-se como uma determinante da eficácia ao nível do *process*, mas, igualmente, em termos de *output*. O objectivo com que participam nas competições desportivas (e a própria natureza destas) é que distinguirá, a variável ser exclusivamente, de *process*, de *output* ou ambas.

Uma das inovações mais marcantes, introduzida pelos trabalhos de investigação desenvolvidos por Lourenço (2002), é a apologia de uma “bidimensionalidade” da eficácia em detrimento da “tetradimensional”, plasmada no Modelo Multidimensional das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995).

A “bidimensionalidade” da eficácia grupal proposta por Lourenço (2002) atribui a seguinte designação para cada uma das dimensões: “Organização e Manutenção” e “Produção e Reputação”. A primeira dimensão orienta-se para a adaptabilidade da equipa, a sua flexibilidade, a coesão à volta dos seus membros e o desejo de estes permanecerem no grupo. Comporta critérios de relação, de organização, de gestão e de adaptação e sobrevivência. Na segunda dimensão, a ênfase avaliativa situa-se na rendibilidade do grupo e na reputação que alcança no meio envolvente.

Em boa verdade, Lourenço (2002) veio pontuar a natureza sociotécnica do sistema grupo, pois a dimensão Organização e Manutenção encontra-se fortemente ligada ao subsistema socioafectivo, e a dimensão Produção e Reputação ao subsistema tarefa. De sublinhar que esta realidade vai ao encontro do que encontramos na investigação, no domínio do desporto, fruto da revisão bibliográfica que desenvolvemos no âmbito de eficácia colectiva em equipas desportivas

Cabe-nos, contudo, referir que estas duas dimensões tal como são percepcionadas por Lourenço (2002), não reflectem, em termos de relevância, o que encontramos na literatura relacionada com a eficácia grupal. Da pesquisa bibliográfica realizada extraímos a ideia de que

existe uma variabilidade a este nível, que parece-nos influenciada pelo peso conferido por cada autor concernentemente ao subsistema tarefa ou subsistema socioafectivo.

Observa-se que com excepção de alguns modelos, como o de Shea e Guzzo (1987a), que estipula como critério único de produção na dimensão “Produção e Organização”, e o constructo da autoria de Bennis e Shepard (1956), considerando exclusivamente a comunicação válida na dimensão “Organização e Manutenção”, a predominância num ou noutro subsistema não significa existência restrita de um só critério para cada uma das dimensões referenciadas.

Constata-se uma tendência: os modelos de funcionamento e eficácia grupal relevam a dimensão “Produção e Reputação”, por contraposição aos constructos de desenvolvimento grupal que se enfocam na dimensão Organização e Manutenção.

Com base no presente capítulo, consideramos fundamental no nosso estudo de “terreno” analisar e estudar a eficácia das equipas desportivas, não a dissociando do desenvolvimento grupal.

Com base na proposta de Lourenço (2002) no que concerne à “bidimensionalidade” da eficácia, considerando o que predomina ao nível das dimensões de eficácia no contexto do desporto, onde há uma sobrevalorização do rendimento das equipas e do nível de satisfação dos jogadores e, a que acresce recordar que embora existam diversos modelos de funcionamento e eficácia grupal, assim como, os critérios a serem utilizados, vimos, igualmente, na óptica de Hackman e Morris (1975) que a eficácia é um juízo de valor que pressupõe a existência de legitimidade e competência por parte dos agentes avaliadores.

Neste sentido, e com base na revisão bibliográfica que desenvolvemos, acreditamos que sermos capazes de seleccionar o que será mais pertinente avaliar em equipas desportivas, relativamente à eficácia e a que instrumentos iremos recorrer, assim como, o indicadores de eficácia a serem adoptados. Pelo exposto, optamos que nos nossos estudos empíricos a avaliação da eficácia incidirá no subsistema instrumental e no subsistema socioafectivo,

Acreditamos que desta forma poderemos estar a dar o nosso modesto contributo em termos do conhecimento científico, especificamente no domínio do desporto, relativamente a uma melhor compreensão da diáde temporalidade dos grupos – eficácia colectiva. Todavia, não excluimos a possibilidade de, tal como sustenta McGrath (1984), podendo os estudos desenvolvidos em contextos mais específicos, poderem subsidiar modelos generalistas.

4.3 A Eficácia Grupal contextualizada às Fases de Desenvolvimento Grupal do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG)

Em virtude de considerarmos que a introdução da dimensão temporal na avaliação da eficácia constituiria uma mais-valia, a que se junta ao facto de nos Capítulos 2 e 3 do presente trabalho, consignadas, respectivamente, ao Desenvolvimento Grupal e à Liderança, termos convergido na selecção do MIDG, como referencial teórico de eleição para os nossos estudos empíricos, consideramos ser fundamental analisar o que este modelo preconiza em termos da eficácia grupal, contextualizada a cada fase de desenvolvimento grupal, no âmbito das dimensões tarefa e socioafectiva.

Segundo Araújo (2011) no estágio de desenvolvimento grupal designado por Estruturação, o trabalho ao ser colocado num segundo plano a eficácia de tarefa encontra-se comprometida. A eficácia neste nível de existência grupal privilegia o subsistema socioafectivo. Todavia, mesmo nesta fase Rodrigues (2008) não estando em desacordo com o referido anteriormente, refere que um grupo na fase de Estruturação aponta para objetivos distintos, correspondentes aos respetivos pólos fundadores do sistema grupo – sócio - afetivo e tarefa – focando-se mais no primeiro.

Assim, neste estágio de desenvolvimento a eficácia constitui um processo que remete principalmente para o subsistema socioafetivo, decorrente do facto do grupo se encontrar especialmente focalizado nesta dimensão.

Na fase de Reenquadramento, os membros deparam-se com a problemática de desejarem implementar as suas ideias num clima dominado pelo conflito e pela tensão, onde o grupo corre, inclusive, um elevado risco de desintegração. Neste contexto a preocupação do grupo centra-se na dimensão socioafectiva, o que leva Araújo (2011) a referir que neste nível de existência grupal, a eficácia é predominantemente social – à semelhança do que sucede no estágio anterior.

Ao entrarmos na primeira fase do segundo ciclo de desenvolvimento grupal, designado por Reestruturação, as prioridades e os objetivos são modificados. A maioria das questões afetivas foram resolvidas no ciclo anterior, o que leva a que neste momento de vida do grupo são colocadas em segundo plano e, a energia é rentabilizada para aquilo que é prioritário para o grupo, ou seja para a concretização da tarefa (Alves et al.; 2010; Araújo, 2011; Rocha, 2010).

Neste nível de existência grupal, no entender de Araújo (2011), os membros do grupo focalizam-se na produtividade e nos resultados, empenhando-se em produzir com qualidade, desejando, igualmente, que o seu trabalho seja reconhecido.

Se procedermos a uma comparação do que sucede neste estágio de desenvolvimento grupal, com as fases que dão corpo ao primeiro ciclo de desenvolvimento, no que concerne à

eficácia, assiste-se à transição do processo eficácia centrado no subsistema socioafetivo para se focarem no subsistema tarefa.

Na fase designada por Realização, tal como no estágio anterior, o grupo focaliza-se na realização da tarefa e, deste modo, a representação de eficácia neste contexto remete para a dimensão tarefa (Araújo, 2011). É no segundo ciclo de desenvolvimento grupal – fase 3 e fase 4 – que à luz do MIDG se esperam melhores resultados em termos da tarefa, por contradição ao que é expectável no primeiro ciclo – fase 1 e fase 2 – onde os principais outputs deverão incidir ao nível do subsistema socioafectivo.

Importa sublinhar que em qualquer estágio de desenvolvimento grupal, quando referimos que o grupo foca-se numa determinada dimensão (tarefa ou socioafectiva) da eficácia, tal não implica que neste mesmo nível de existência grupal, não exista um trabalho na dimensão não privilegiada, e consequentemente, um ou vários outputs a serem avaliados, funcionando como indicadores do nível de eficácia do subsistema que se encontra secundarizado neste nível de existência grupal. Até porque, como recordamos, os subsistemas tarefa e relação, são indissociáveis, e a intervenção e resultado que alcançamos num, tem inexoravelmente, reflexos no outro (Alves et al.; 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007; Pinto et al. 2010; Rocha, 2010).

Em nosso entender, a utilização do MIDG no processo de avaliação da eficácia nos estudos empíricos que constam no presente trabalho encerra um conjunto de vantagens. Logo à partida, conseguimos avaliar a eficácia incluindo uma dimensão temporal. Por outro lado, passamos a ter conhecimento no que se reporta às dimensões avaliadas, mas de uma forma contextualizada a cada nível de existência grupal, o que constituirá um precioso contributo para analisarmos os resultados obtidos. Por fim, em virtude do MIDG ter sido selecionado como modelo de referência para a análise das variáveis “Desenvolvimento Grupal” e “Liderança”, passará, também a ser considerado para estudarmos a eficácia de tarefa e socioafectiva, ganhado com um isto, julgamos nós, uma maior e melhor articulação na concepção dos instrumentos de avaliação e na análise dos respectivos resultados. Porém esta opção pelo MIDG é compaginável com o recurso a outros constructos teóricos que nos parecem acrescentar algo no processo de concepção de instrumentos e de análise dos resultados.

Segunda Parte
ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo V: Estudo I - Construção da Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D)

5.1.Objectivos

A revisão e análise da literatura levou-nos a optar pela utilização de uma metodologia nos estudos empíricos realizados, que equaciona os estilos de liderança numa estreita relação bidireccional com os níveis de desenvolvimento grupal, partindo da premissa que a interacção entre estas duas componentes é de natureza dinâmica e tem repercussões ao nível da eficácia das equipas.

Consideramos ser imprescindível a existência de instrumentos que permitam tratar as temáticas do desenvolvimento grupal, da liderança e da eficácia colectiva, no âmbito do ângulo de abordagem referido anteriormente, com estudos de validade que nos assegurem a confiança na medida.

Assim, para identificarmos e caracterizarmos o estilo de liderança apresentado pelos treinadores, seleccionámos o Questionário de Estilos de Liderança (QEL) (Silva, 2007). Pelo facto do QEL ter sido concebido e validado no contexto organizacional, (não desportivo) (Silva, 2007), e como o nosso propósito consistia em aplicar este instrumento a equipas desportivas, procedemos a algumas alterações que se traduziram na introdução de novos itens e na adaptação da linguagem ao contexto do Desporto.

A avaliação da dimensão tarefa da eficácia grupal será realizada recorrendo-se à criação de um novo instrumento inspirado na Escala de Avaliação de Desempenho Grupal (EADG-Forma II) (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007), e nas especificidades do contexto desportivo, que designaremos Questionário de Avaliação de Desempenho em equipas desportivas, segundo a percepção dos treinadores principais - líderes (QADED_L).

Por sua vez, a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007) é o instrumento eleito para se proceder à avaliação da dimensão relacional da eficácia grupal. Importa assinalar que a ESAG é um instrumento que embora se apresente adequado à avaliação e análise das componentes referenciadas, foi pensado, concebido e validado no domínio laboral. As situações explicitadas motivaram-nos a submeter estes três instrumentos a um processo de validação que apresentamos detalhadamente no estudo empírico II, do presente trabalho.

Por outro lado, embora já existisse um instrumento para a identificação dos níveis de desenvolvimento grupal usado em múltiplas investigações realizadas no nosso país - Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001) -, consideramos que se justificava a construção de um novo instrumento em formato de escala e não de tipologias, que viemos a designar por Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D), pensado de “raiz” para que fosse aplicado, de forma adequada, ao contexto das equipas desportivas.

A concepção deste novo instrumento possibilitou uma alternativa ao tipo/estrutura do PDE, que é um questionário de cenários alternativos com informação condensada. Já a EDG_D é um questionário contendo informação distribuída por categorias e respectivas alíneas (ou itens), recorrendo a uma escala de resposta tipo Likert, de sete pontos, onde a expressão nuclear é “aplica-se” (1 - *não se aplica*; a 7 - *aplica-se totalmente*), possibilitando uma maior riqueza de análise, decorrente da informação se encontrar mais pormenorizada.

Importa ainda notar que no PDE se observou alguma dificuldade em obter um acordo intragrupal suficientemente forte quanto à fase em que o grupo se encontra, facto que tem conduzido à eliminação de um número significativo de grupos de trabalho nos estudos em que tem sido utilizado (e.g., Dimas, 2007; Pinto 2009).

Outrossim, em diversos estudos que utilizaram o PDE (e.g., Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Pinto, 2009), observou-se que a proporção de equipas que se situavam nas fases 3 e 4 era, tendencialmente, superior às que se percepcionavam nas fases 1 e 2. Tal facto, por si só poderá ser o reflexo da realidade. Todavia, também poderemos interpretar este cenário, com base na hipótese de que esta diferença de proporção de equipas que se situavam nos níveis mais evoluídos, por contraste às que se identificavam com as outras etapas, seria consequência de as fases 1 e 2 serem percepcionadas pelos respondentes como negativas, conduzindo à “fuga” das suas respostas para estádios 3 e 4, distorcendo, desta forma, a realidade. Na eventualidade de tal ter ocorrido, a EDG_D reduz a possibilidade de se verificar este efeito de desejabilidade social.

Por outro lado, a EDG_D, como já referimos, constitui um instrumento que desde o primeiro momento foi conceptualizado para medir o desenvolvimento grupal no contexto específico das equipas desportivas. Por essa razão, os estudos desenvolvidos para atestarem as suas qualidades psicométricas incidiram nesta população.

Assim, o objectivo geral que norteou o estudo I foi:

a) Construir e validar um instrumento de auto-resposta (EDG_D) que permitisse identificar o nível de existência grupal das equipas desportivas com base no Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG);

5.2. Metodologia

Segundo Drenth (1998), a construção de base de um instrumento com o propósito de ser utilizado em investigações empíricas, o que acontece com a EDG_D, deverá ser alvo de um estudo inicial, a que o autor designa por instrumental. Tal procedimento possibilita a análise e a avaliação da qualidade do instrumento e, consequentemente, aclara o significado e a confiança que podemos atribuir aos dados recolhidos. Na óptica deste mesmo autor, quando se constrói um instrumento, esta etapa deverá ser incontornável, pois daqui decorrerá o rigor científico do mesmo, independentemente de se tratar de escalas, de guiões de entrevistas, de inquéritos ou de outros sistemas de recolha de dados.

Assim, como a Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D) foi criada por nós, tendo como objectivo central a construção e validação deste instrumento de modo a que possa ser uma opção adequada no âmbito de outras investigações neste domínio (no nosso caso, será utilizado já no estudo II do presente trabalho), ao considerarmos a perspectiva de Drenth (1998), entendemos que o estudo I do nosso trabalho, é uma investigação de natureza instrumental, procurando, desta forma, cumprir escrupulosamente com as etapas de um processo de validação.

5.3. População e Amostra

A população do presente estudo é constituída por equipas das seguintes modalidades desportivas colectivas: andebol, basquetebol, futsal, hóquei em patins e voleibol. A opção por este tipo de equipas baseou-se, em primeiro lugar, no facto de se enquadrarem na concepção de grupos de trabalho que adoptamos no presente estudo empírico – um sistema social constituído por indivíduos que interagem regularmente, de forma interdependente, tendo em vista o alcance de, pelo menos, um alvo comum mobilizador.

Em segundo lugar, foi nossa intenção que a amostra do presente estudo fosse constituída por grupos “naturais” (por contraposição com os grupos laboratoriais), sistema em que os membros se relacionam habitualmente, tendo em vista o alcance de um conjunto de objectivos e a satisfação de necessidades individuais, grupais e organizacionais, em contexto ecológico. Mais, os grupos “naturais” possuem uma história, onde os acontecimentos e as interacções passadas influenciam as relações futuras.

Em terceiro lugar, a escolha de equipas nas modalidades desportivas referenciadas, relaciona-se com a dimensão dos grupos. Existem autores (e.g., Goodman, 1986; Widmeyer et al., 1993) que consideram que a dimensão dos grupos surge como um factor que pode alterar a sua dinâmica e, conseqüentemente, a respectiva performance. Widmeyer et al. (1993) indicam o número de jogadores que fazem parte de uma equipa desportiva como um dos factores que afectará a coesão grupal (sobretudo a relacionada com a tarefa) e, concludentemente, preconizam que a componente dimensão grupal influi, positiva ou negativamente, nos processos grupais e, em última análise, na performance colectiva. Por sua vez, Goodman (1986) sustentam que existe uma relação em forma de U invertido entre o número de elementos de uma equipa e a sua performance.

Tomando em consideração as perspectivas destes autores, com o propósito de minimizar a possibilidade das eventuais interferências da componente dimensão da equipa nos processos grupais, respectivo processo de desenvolvimento e eficácia colectiva, podendo tal situação distorcer conclusões a extrair do presente trabalho, considerámos mais adequado, optar por eleger modalidades desportivas em que na condição de jogadores de campo, o número fosse semelhante ou similar (basquetebol: cinco elementos; hóquei em patins: cinco elementos; futsal: cinco elementos; voleibol: seis elementos; andebol: sete elementos).

Obviamente que o número de jogadores de campo tem repercussões na dimensão do plantel, fazendo com que o número total de jogadores não seja muito discrepante.

Em quarto lugar, a escolha de equipas desportivas justifica-se desde logo com a área em que se enquadra o presente trabalho: Ciências do Desporto. Contudo, numa perspectiva mais global, a amostra ao ser constituída por equipas desportivas permite admitir a possibilidade de, com este tipo de população, para além de avaliações perceptivas do desempenho grupal, conseguir obter-se, com segurança, medidas de natureza objectiva (como o nível de consecução de objectivos no final da época desportiva), o que nem sempre acontece noutros domínios laborais.

A amostra constituída para o presente trabalho tinha a pretensão de ser coincidente com o universo em estudo. Segundo a Demografia Federada do IDRAM (2008) o universo em estudo, no âmbito das modalidades desportivas consideradas, era constituído por 40 equipas. Porém, por razões que vamos descrever mais adiante (mais concretamente no espaço intitulado: Procedimentos Adoptados no Contacto com as Equipas) a nossa amostra ficou reduzida a 34 equipas.

A amostra final ficou constituída por 440 participantes, distribuídos por 34 equipas desportivas que, como podemos observar a partir da consulta do Quadro 6, é composta por elementos de ambos os sexos, no entanto, maioritariamente por indivíduos do sexo masculino (81; 81.59% da totalidade da amostra). No que respeita às habilitações literárias dos inquiridos, a sua maioria frequenta o ensino secundário (218; 49.55% da totalidade da amostra). No que concerne à modalidade desportiva praticada pelos nossos inquiridos, a maioria (258; 58.64% da totalidade da amostra) são jogadores de Futsal.

Quadro 6 - Distribuição da amostra relativamente ao género, habilitações literárias e modalidades desportivas (n=440; 100.00%)

Características Demográficas	Género	N	%
	Feminino	81	18.41
	Masculino	359	81.59
	Habilitações Literárias	N	%
	Ciclo Básico	50	11.36
	Secundário	218	49.55
	Ensino Superior	172	39.09
	Modalidade Desportiva	N	%
	Andebol	58	13.18
	Basquetebol	62	14.09
	Hóquei em Patins	12	2.72
	Futsal	258	58.64
	Voleibol	50	11.36

Observa-se no Quadro 7 que o sujeito mais novo tem 17 anos e o mais velho 43 anos, sendo que a média de idades se situa nos 25.2 anos ($DP=5.00$). A antiguidade de cada membro na equipa oscila entre uma época e dezasseis épocas desportivas ($M = 2.59$ anos; $DP = 2.07$ anos). Embora não se apresente no Quadro 7, consideramos interessante referir que

uma percentagem considerável dos respondentes (41.43%) apresenta uma antiguidade na equipa, entre um e seis anos.

Quadro 7 - Médias e desvios padrão da idade e número de épocas representadas pelos jogadores na presente equipa (n=440; 100.00%)

Características Demográficas	N	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Idade	440	17.0	43	25.70	5.00
Número de épocas a representar a equipa	440	1	16	2.59	2.07

Por último, no que concerne à remuneração, como podemos observar na consulta do Quadro 8, 222 indivíduos são remunerados (50.45% da totalidade da amostra), sendo que 219 (49.55% da totalidade da amostra) praticam o desporto sem auferirem de qualquer remuneração. Dos indivíduos que são remunerados, 76 deles (17.50% da totalidade da amostra), referem que a sua principal fonte de rendimentos provém da prática desportiva.

Quadro 8 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração (n=440; 100.00%)

Características Demográficas	Sim		Não	
	N	%	N	%
Remuneração	222	50.45	218	49.55
Remuneração Principal	76	17.50	363	82.50

5.4. Instrumentos utilizados nos estudos de Validade Convergente e Divergente

Com a finalidade de realizarmos o estudo psicométrico da Escala de Desenvolvimento Grupal no Desporto (EDG_D), nomeadamente no que diz respeito à validade concorrente procedemos à aplicação de um de conjunto de outros instrumentos, designadamente: a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007), a Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (PJAWSN), resultante do trabalho de adaptação realizado por Ramalho, Monteiro, Lourenço e Figueiredo (2008) para a língua portuguesa e para o contexto de grupos a partir do Job Related Well-Being Scale, (JAWS) desenvolvida por Katwyk, Fox, Spector e Kelloway (2000); e o Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001).

5.4.1. Escala PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well - Being Scale (Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008)

A PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well - Being Scale - segundo Ramalho et al. (2008) (Cf. Anexo B, pp. 8) possibilita a identificação e a avaliação da ocorrência de emoções negativas e positivas em contextos de grupos de trabalho.

A PJAWSN resultou de um trabalho de adaptação da JAWS (Job Related Affective Well-Being Scale) construída por Katwyk et al. (2000). Este trabalho de adaptação foi realizado por Ramalho et al. (2008).

A JAWS, na sua versão original, procurava medir as emoções que o trabalho provocava nas pessoas, consideradas individualmente, registando a frequência de 30 emoções (negativas e positivas) em função do seu nível de activação (Ramalho et al., 2008).

Mais especificamente, Ramalho et al. (2008) desenvolveram um trabalho de adaptação da JAWS, para a língua portuguesa, aplicando-a em contexto dos grupos de tarefa, procurando identificar emoções grupais na situação normal, isto é, sem apelar à evocação, por parte dos inquiridos, de qualquer situação específica ocorrida no grupo. Em termos de estrutura, a PJAWSN é composta por 28 itens (15 itens referentes a emoções negativas e 13 itens relativos a emoções positivas) que medem as emoções experienciadas no contexto de grupos de trabalho, utilizando uma escala do tipo Likert que varia entre 1 (Nunca) até 5 (Sempre).

No trabalho desenvolvido por Ramalho et al. (2008) o instrumento revelou boas qualidades psicométricas (*Alpha* de Cronbach associado às emoções negativas de .87 e emoções positivas de .91).

Estudo das Qualidades Psicométricas da PJAWSN

Uma vez que o instrumento utilizado se encontrava previamente validado por Ramalho et al. (2008), como vimos anteriormente, efectuámos somente a análise da consistência interna através do cálculo do *Alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem, procedimento assumido como a melhor estimativa de fidelidade de um teste (Muñiz, 2001; Nunnally, 1978). Com base na consulta do Quadro 9 podemos constatar que, no presente estudo, ambas as dimensões, emoções positivas e emoções negativas, apresentam excelentes níveis de consistência interna ($\alpha = .94$ para a dimensão emoções positivas e $\alpha = .94$ para a dimensão emoções negativas)⁷.

Podemos igualmente observar no Quadro 9 que nenhum item, quando eliminado, iria aumentar o *Alpha*. Para além disso, a totalidade dos itens correlaciona-se com a respectiva dimensão acima do valor de referência de .30, sugerido por Bryman e Cramer (2001), apresentando correlações moderadas a elevadas com a dimensão em que se inserem, com excepção do item 15, com uma correlação de .35, considerada baixa.

⁷ Nunnally (1978), consideram um valor de *Alpha* de Cronbach superior a .90, excelente; entre .80 e .90, bom; entre .70 e .80, razoável; entre .60 e .70, fraco; e menor que .60, inaceitável.

Quadro 9 – PJAWSN: Valores do *Alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão (n=43)

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Correlação item/dimensão	<i>Alpha</i> total sem o Item	<i>Alpha</i>
Emoções					.94
Positivas					
Itens					
1	4.07	.93	.58	.94	
4	3.66	1.05	.80	.94	
6	3.38	1.07	.73	.94	
7	3.72	1.14	.84	.93	
10	3.69	1.05	.83	.93	
11	3.69	.98	.67	.94	
12	3.80	1.05	.79	.94	
13	3.21	1.11	.74	.94	
16	3.96	1.03	.75	.94	
20	3.77	.97	.66	.94	
21	2.81	1.13	.66	.94	
27	3.35	1.10	.75	.94	
28	3.77	1.06	.58	.94	
Emoções					.95
Negativas					
Itens					
2	2.11	1.04	.79	.93	
3	1.75	.86	.60	.94	
5	2.02	1.01	.77	.93	
8	2.08	1.16	.83	.93	
9	1.93	.95	.81	.93	
14	2.02	1.13	.84	.93	
15	2.80	1.19	.33	.95	
17	2.49	1.30	.74	.93	
18	1.74	.93	.80	.93	
19	2.29	1.14	.76	.93	
22	2.14	1.01	.64	.93	
23	1.85	1.06	.84	.93	
24	2.89	1.09	.36	.94	
25	1.97	.99	.71	.94	
26	1.98	1.14	.64	.94	

5.4.2. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007)

Com o propósito de medirmos a frequência de conflitos nas dimensões tarefa e socioafectiva, optámos por utilizar a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Cf. Anexo B, pp. 10) de Dimas (2007).

Esta escala foi construída por Dimas (2007) e avalia as duas dimensões do conflito já mencionadas (socioafectiva e tarefa), recorrendo a uma escala de resposta tipo Likert de sete pontos, onde a expressão central é “acontece” (1 – nunca acontece; 2 – acontece muito pouco; 3 – acontece pouco; 4 – acontece algumas vezes; 5 – acontece bastantes vezes; 6 - acontece muitas vezes; 7 – acontece sempre). A escala é composta por nove itens, sendo que cinco medem a dimensão tarefa e quatro a dimensão socioafectiva.

Os respondentes, recorrendo à escala de Likert apresentada anteriormente, devem indicar com que frequência surge tensão no seu grupo de trabalho, motivada pelas diversas situações apresentadas.

Dimas (2007) validou a EACI-F com base na realização de dois estudos para atestar as suas qualidades psicométricas. No primeiro estudo, os 9 itens da EACI-F foram submetidos a uma análise em componentes principais (ACP), que conduziu a uma solução de 2 factores, capazes de explicar 63.00% da variância total. O primeiro factor mede a dimensão tarefa do conflito intragrupal (5 itens), enquanto que o segundo factor avalia a dimensão socioafectiva (4 itens). O valor do *Alpha* de Cronbach foi .85 para a dimensão tarefa e .80 para a dimensão socioafectiva.

Por seu turno, no segundo estudo, recorreu-se à Análise Factorial Confirmatória, o que possibilitou a confirmação da bidimensionalidade da escala e demonstrou as suas adequadas qualidades psicométricas.

Importa acrescentar que a EACI-F foi igualmente utilizada em outras investigações que atestaram igualmente as boas qualidades psicométricas (e.g., Bastos, 2008; Guimarães, 2009; Marques, 2010; Monteiro, 2007)⁸.

Estudo das Qualidades Psicométricas da EACI-F

Em virtude da EACI-F já se encontrar validada pela sua autora (Dimas, 2007), optámos por analisar somente a sua consistência interna, a qual foi avaliada através do cálculo do *Alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se enquadram.

Com base na análise do Quadro 10 é possível apurar que as dimensões Tarefa e Socioafectiva apresentam bons níveis de consistência interna ($\alpha = .90$ e $\alpha = .85$ respectivamente) significativamente acima do valor de referência de .70 (Nunnally, 1978), corroborando os valores obtidos nos estudos anteriores a que nos referimos. Por outro lado, ainda com base na consulta do Quadro 10, podemos observar que a totalidade dos itens se

⁸ Os valores de *Alpha* variaram entre .80 e .86 para a dimensão socioafectiva e entre .84 e .90 para a dimensão tarefa.

correlaciona com a respectiva dimensão bastante acima do valor de referência de .30 (Bryman & Cramer, 2001). Os resultados mostram, igualmente, que nenhum item quando eliminado iria aumentar o *Alpha*, sugerindo, desta forma, que a totalidade dos itens deveria ser mantida.

Quadro 10 – EACI-F - Valores do *Alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão (n=438)

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o Item	<i>Alpha</i>
Tarefa					.90
Itens					
2	2.84	1.43	.74	.88	
5	3.65	1.64	.75	.88	
6	3.52	1.57	.81	.87	
7	2.75	1.44	.70	.89	
8	3.18	1.56	.77	.87	
Socioafectiva					.85
1	3.01	1.53	.74	.78	
3	3.24	1.50	.73	.79	
4	2.90	1.44	.58	.85	
9	3.13	1.50	.70	.80	

5.4.3. Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001)

O instrumento designado por Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Cf. Anexo B, pp. 12) construído por Miguez e Lourenço (2001), permite identificar, com base na descrição de quatro cenários, assentes no MIDG, a fase de desenvolvimento em que o grupo de trabalho se encontra. Cada cenário descreve um conjunto de processos grupais, simultaneamente centrais em qualquer grupo e específicos de cada uma das quatro fases desenvolvimentais propostas pelo modelo em que se apoia.

Aos inquiridos é solicitado que seleccionem o cenário (um único cenário, de entre os quatro apresentados) que consideram que melhor caracteriza o seu grupo/equipa no momento em que é aplicado o instrumento. Importa relevar a necessidade de deixar bem claro que os

respondentes não deverão direccionar a sua escolha no cenário por eles desejado, mas sim, no que efectivamente descreve o que acontece na sua equipa naquele momento.

O PDE foi objecto de estudos de validade de conteúdo, realizados por Lourenço (2002). Num primeiro momento, e após a elaboração da primeira versão dos quatro cenários descritivos de cada nível de existência grupal, procedeu-se à sua apresentação e discussão com um painel de especialistas, constituído por investigadores e docentes das Faculdades de Psicologia e Ciências da Educação das Universidades do Porto e de Coimbra.

Após se proceder a uma análise minuciosa da totalidade das afirmações que cada cenário continha, com base no conhecimento científico e na sua experiência relativa aos grupos/equipas de trabalho, os investigadores e docentes mencionados, procederam a um conjunto de sugestões relativas à redacção de cada cenário.

Na segunda fase do processo conducente à validação do conteúdo do PDE, o instrumento foi aplicado a estudantes da Licenciatura em Psicologia e do MBA em Gestão (cerca de 40 sujeitos no total). Procedeu-se, em seguida, a uma reflexão falada, com o propósito de serem identificados problemas relativos à compreensão das instruções e do conteúdo dos diversos cenários. Adicionalmente, foi solicitado a cada sujeito que identificasse os itens de um Questionário do Desenvolvimento Grupal (QDEG), que foi construído tendo por base o Modelo Integrado de Desenvolvimento de Grupos de Wheelan (1990, 1994) e que avalua o estágio de desenvolvimento grupal, que corresponderia a cada cenário do PDE (Lourenço, 2002). Os resultados revelaram uma elevada correspondência item-cenário/fase desenvolvimental.

A partir da sua validação o PDE tem sido utilizado em diversas investigações (e.g., Dimas, 2007; Guimarães, 2009; Marques, 2010; Peralta, 2009) obtendo bons resultados relativamente à capacidade de predição da fase de desenvolvimento grupal em que as equipas se encontram.

5.5. Procedimentos de Recolha de Dados

5.5.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Equipas

A identificação das equipas que constituíram o universo da nossa amostra foi realizada com base na Demografia Federada do IDRAM (2008). Como já referimos, a nossa intenção seria a de que a amostra do presente estudo fosse coincidente com o universo da população em análise.

O universo da população em estudo, com base na Demografia Federada do IDRAM (2008), era constituído por 40 equipas.

O primeiro contacto foi estabelecido telefonicamente com cada clube e/ou directamente com o treinador principal da equipa em questão. Importa referir que quando o contacto era realizado com o clube, para além de explicarmos sucintamente o estudo, respectivos objectivos

e colaboração pretendida, solicitávamos, posteriormente, um contacto (email ou telefone) do treinador principal da equipa que desejávamos estudar. Por vezes, deparámo-nos com o cenário de um mesmo clube possuir várias equipas que desejávamos convidar a participarem no presente estudo. Todavia, a sequência dos passos descritos anteriormente foi idêntica, sendo incontornável a fase que consistia na explicação do âmbito do estudo, os respectivos objectivos e, consequentemente, o tipo de colaboração pretendida,

Ainda nesta primeira etapa foi enfatizado o retorno que os clubes que se disponibilizassem a participar no estudo poderiam ter. Este retorno consistia em facultarmos aos treinadores principais o acesso a informações específicas relacionadas com o diagnóstico em termos do nível de desenvolvimento grupal em que as respectivas equipas se situavam; estilo de liderança por ele adoptado; e sugestões que, em nosso entender, poderiam melhorar a eficácia grupal, intervindo ao nível das duas variáveis referidas anteriormente, como base no MIDG (Miguez & Lourenço, 2001).

Após o primeiro contacto via telefone, era enviada uma carta de apresentação (Cf. Anexo B, pp. 3) onde se descreviam os objectivos do estudo, a natureza da participação solicitada e as formas de recolha de informação a utilizar. Disponibilizávamo-nos, ainda, para prestar esclarecimentos e/ou realizar uma reunião para facultar informações adicionais que considerassem pertinentes e permitissem dissipar eventuais dúvidas. Cabe-nos referir que, nenhuma das equipas solicitou a realização de qualquer reunião ou a prestação de informações mais pormenorizadas, antes da aplicação dos instrumentos.

Em seguida, contactávamos o treinador principal da equipa, recorrendo ao telefone, com a finalidade de marcarmos a data da recolha dos dados.

Das 40 equipas contactadas, 34 aceitaram participar no estudo. Uma das equipas contactada recusou-se a participar no estudo, justificando a sua posição pelo facto de não se encontrar a realizar treinos com regularidade, já que a extinção da equipa estava a ser equacionada. As outras 5 equipas, apesar de nunca se terem recusado explicitamente, quando contactadas para o agendamento da data de aplicação dos instrumentos, referiam, continuamente, que naquele momento não seria possível, solicitando o adiamento. Após várias tentativas com estas 5 equipas, constatámos que esta sua posição era recorrente e, por tal motivo, optámos por excluí-las da amostra.

Em suma, na presente investigação conseguimos uma taxa de participação de 85% das equipas desportivas ($n=34$), face à população em estudo, que era a totalidade das equipas seniores (de ambos os géneros) que estavam no activo na RAM, nas modalidades desportivas de Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins e Voleibol.

5.5.2. Procedimentos Adoptados na Aplicação dos Instrumentos de Medida Utilizados

A aplicação dos diferentes instrumentos e a respectiva recolha de dados nas 34 equipas participantes foi por nós efectuada no período que mediou entre Março de 2009 e Maio

do mesmo ano civil, logo, referentes à época desportiva 2008/2009. Como já referimos os instrumentos aplicados foram:

- Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D);
- Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007);
- *Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale* (PJAWSN), (adaptado por Ramalho et al., 2008),
- Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001);

A aplicação dos questionários aos elementos das equipas participantes no estudo foi efectuada presencialmente nos locais onde treinavam (em algumas equipas antes da realização do treino, noutras após conclusão do mesmo). Pelo facto de este aspecto ser indiferente para o nosso estudo, deixávamo-lo à consideração do treinador principal.

Os questionários eram entregues aos jogadores, sendo-lhes transmitidas oralmente informações necessárias para garantir a fiabilidade do estudo: objectivos, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e anonimato das respostas, referência ao facto de as questões virem a ser tratadas ao nível grupal, apelo à sinceridade, bem como instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimento à colaboração prestada. Disponibilizávamo-nos, ainda, para o esclarecimento de eventuais dúvidas que surgissem durante o preenchimento dos questionários.

A duração média das 34 sessões de aplicação foi de 27 minutos e 58 segundos. A equipa que utilizou mais tempo no preenchimento dos questionários (aferido pelo último jogador a entregar o questionário preenchido) despendeu 36 minutos 23 segundos. Por contraposição, a equipa mais célere no preenchimento dos questionários (aferido pelo último jogador a entregar o questionário preenchido), utilizou 23 minutos e 52 segundos.

5.6. Procedimentos Estatísticos: Construção e Validação da EDG_D

5.6.1. Processo de Construção: Estrutura e Conteúdo

A EDG_D foi concebida apoiando-se no MIDG de Miguez & Lourenço (2001) (as razões que fundamentam a escolha deste modelo encontram-se devidamente escalpelizadas no enquadramento teórico do presente trabalho, mais concretamente nos capítulos 2 e 3).

A primeira etapa do processo de construção (estrutura e conteúdo) da EDG_D, consistiu na identificação dos processos grupais que julgamos serem mais relevantes no funcionamento das equipas, de acordo com o modelo eleito. Como se pode observar na Quadro 11, esta etapa culminou na elaboração da primeira versão da EDG_D, composta por 15 categorias que em nosso entender, se apresentavam como as mais representativas dos processos grupais.

Quadro 11 – 1ª Versão da EDG_D: categorias representativas dos processos grupais que foram identificadas como sendo as mais relevantes

Categorias representativas dos Processos Grupais
1 - Comunicação: superficialidade vs. profundidade
2 - Comunicação: participação vs. não participação
3 - Nível de Autonomia para a Realização das Tarefas por parte dos Jogadores
4 – Formas de Lidar com a Diferença
5 – Existência de Conflitos
6 – Estratégias de Gestão de Conflitos
7 – Condução do Processo de Tomada de Decisão
8 – Nível de Coesão do Grupo
9 - Existência de Subgrupos
10 – Atitude dos Jogadores Face às Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
11 – Comportamento dos Jogadores Relativamente ao Treinador
12 – Capacidade de Ajustamento a Nível da Tarefa dos Jogadores entre si
13 – Capacidade de Ajustamento a Nível Sócio-Afectivo dos Jogadores entre si
14 - Papeis dos Jogadores Desempenhados na Equipa
15 – Nível de implicação dos jogadores no Processo de Definição de Objectivos para a Equipa

Cumpre-nos sublinhar que, nesta fase, houve uma profunda preocupação, no sentido de não deixar a “descoberto” qualquer categoria que se pudesse revelar potencialmente pertinente para a marcação dos constructos em análise (os quatro níveis de desenvolvimento grupal).

As 15 categorias explicitadas no Quadro 11 comportavam, cada uma delas, 4 itens (a cada um correspondia uma e só uma fase de desenvolvimento grupal). Assim, a 1ª versão da Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D), continha 60 itens.

A concepção e a redacção de cada item que viria a fazer parte do EDG_D, foi uma operação caracterizada por um minucioso cuidado, de modo a que cada item respeitasse as características de cada um dos processos grupais identificados, em sintonia com a forma como se encontravam conceptualizados em cada uma das fases de desenvolvimento grupal do modelo adoptado.

Outra das preocupações que possuímos na elaboração da primeira versão, que mantivemos até à versão definitiva do instrumento, consubstanciou-se na redacção da totalidade dos itens sob a forma afirmativa, tentando adoptar uma linguagem clara e pouco elaborada, de modo a possibilitar uma fácil compreensão por parte da população alvo do estudo (população heterogénea, como podemos observar no Quadro 6 do presente capítulo). Este procedimento é frequentemente mencionado como essencial a este tipo de instrumentos

de auto-resposta, em especial quando o estudo possui na sua amostra inquiridos de habilitações literárias de nível não superior e quando desejamos que sejam respondidos num curto espaço de tempo (DeVellis, 2003; Hill & Hill, 2002). O que acontecia no nosso estudo, como podemos comprovar no Quadro 6.

A etapa subsequente consistiu na selecção da estrutura a ser adoptada no instrumento. Assim, organizámos as 15 categorias e os 60 itens já definidos, sob a forma de duas estruturas dissemelhantes - Forma (A) e Forma (B). A primeira apresentava explicitamente cada categoria, exibindo em seguida os 4 itens relacionados com esta, cada um deles referente a uma, e só uma, das quatro fases do MIDG. A Forma (A), assumia uma versão com uma escala tipo “alfaiate”, isto é, era solicitado a cada jogador que seleccionasse um, e só um, item, por categoria: aquele que melhor retratasse a situação que a sua equipa se encontrava a vivenciar, ou pelo menos, que mais se aproximasse, do que acontecia naquele momento.

A Forma (B) do EDG_D apresentava os itens sem explicitar a categoria a que pertenciam. Os itens surgiam numa sequência aleatória, adoptando-se uma escala de Likert de sete pontos, onde a expressão central era “acontece” (em que 1 – nunca acontece e 7 – acontece sempre).

Com este procedimento, a nossa intenção era:

Verificar qual a estrutura que se revelava mais adequada;

Aperfeiçoar o instrumento para que possibilitasse a identificação da fase de desenvolvimento grupal de forma consistente.

Esta 1ª versão foi posteriormente alvo de uma análise cuidada, tendo dado origem a três novas versões (2ª, 3ª e 4ª) deste instrumento. Verificou-se que algumas das categorias e respectivos itens seriam dispensáveis, pois revelavam pouca pertinência ou mostravam-se algo redundantes com outras. Importa recordar que nos interessava ficar somente com os processos grupais considerados mais discriminativos no funcionamento de cada um dos níveis.

No Quadro 12 apresentamos as categorias que surgiam na 1ª versão e que consideramos serem dispensáveis pela facto de a informação recolhida, neste contexto, se apresentar redundante.

Quadro 12 – Categorias eliminadas da 1ª versão da EDG_D por serem consideradas redundantes

Categorias eliminadas
1 - Comunicação: superficialidade vs. profundidade
2 - Nível de Autonomia para a Realização das Tarefas por parte dos Jogadores

Por sua vez, ao consultarmos o Quadro 13, na coluna A podemos observar as categorias que surgiam na 1ª versão e que consideramos serem prescindíveis por evidenciarem redundância e/ou as sua(s) ideia(s) nuclear(es) se encontrar(em) inscrita(s) em outras categorias, apresentadas na coluna B.

Quadro 13 – Categorias eliminadas da EDG_D (coluna A) por se considerar encontrarem-se contidas em outras categorias (coluna B)

A	B
4- Existência de Conflitos	C - Conflitos e Gestão de Conflitos
5 – Estratégias de Gestão de Conflitos	F - Existência de Subgrupos
	E – Coesão Grupal
10 – Comportamento dos Jogadores na Equipa	C - Conflitos e Gestão de Conflitos
	D - Processo de Tomada de Decisão
	E – Coesão de Grupo
	G - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
	H - Papeis Desempenhados na Equipa
	I - Definição de Objectivos de Equipa
11 – Capacidade de Ajustamento a Nível da Tarefa dos Jogadores entre si	A - Comunicação: tipo de participação
	B - Gestão da Diferença
12 – Capacidade de Ajustamento a Nível Sócio-Afectivo dos Jogadores entre si	C – Conflitos e Gestão de Conflitos
	E – Coesão de Grupo

Este processo de eliminação de categorias foi progressivo, baseado sempre em reflexões partilhadas entre o autor e orientador do estudo. Nesta lógica de intervenção, registámos que a segunda versão da EDG_D continha 12 categorias (48 itens); a terceira 11 categorias (44 itens) e a quarta 9 categorias (36 itens).

A eliminação de categorias (e respectivos itens) permitiu, deste modo, encurtar o instrumento, tornando-o mais parcimonioso e evitando provocar cansaço nos inquiridos. Lembramos que as operações realizadas durante a elaboração destas versões foram caracterizadas sempre por elevado cuidado, de forma a não lesar os objectivos nucleares a que o instrumento se propunha, e que, ao longo deste processo, tivemos continuamente a preocupação em procurar o aperfeiçoamento da forma como os itens se encontravam redigidos, tomando em consideração o significado que os mesmos deveriam conter, com base no modelo conceptual que adoptámos, assim, como as características dos nossos potenciais inquiridos.

Com estas operações julgamos ter melhorado a qualidade do instrumento, sem prejudicar a medida. Pelo contrário, acreditamos que com este processo de evolução, consubstanciado em 4 versões da EDG_D, ficamos com um instrumento que conseguia identificar os processos grupais considerados mais discriminativos no funcionamento grupal, para cada fase de desenvolvimento.

O foco de trabalho da versão seguinte (5ª) direccionou-se para o melhoramento do aspecto gráfico do instrumento, procurando que se tornasse mais simples e atractivo para os respondentes. Ainda, nesta versão optou-se por modificar a escala de Likert de 7 pontos substituindo a expressão central “acontece” por “aplica-se”. Assim, a escala em que o 1

significava “nunca acontece” e o 7 traduzia “acontece sempre”, foi substituída por outra, igualmente de Likert de 7 pontos, mas onde o 1 significava que “não se aplica” e o 7 “aplica-se totalmente”. Esta substituição é fundamentada no facto de a escala que adoptava a terminologia “acontece” se encontrar ligada à frequência com que os itens ocorriam, o que originava que, em vários itens, tal passava a ser repetitivo, pois a própria afirmação, por si só, já evocava (e.g., item 11: *“As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las”*)

Nas versões ulteriores (6ª, 7ª e 8ª) debruçamo-nos, em exclusivo, na construção frásica dos itens (embora, como já referimos, tal tenha sido igualmente considerado nas versões anteriores), procurando que os mesmos reflectissem com fidelidade o modelo teórico de base, mas concomitantemente, utilizasse uma linguagem simples, clara e adaptada ao contexto desportivo, e consequentemente, perceptível pela nossa população alvo. Este nosso cuidado decorre do facto de o MIDG ser de natureza generalista, não sendo seu propósito a especificação em qualquer domínio técnico/profissional.

Na 9ª versão tivemos especial atenção em rever todo o instrumento, evitando a formulação de itens invertidos, pois estes poderiam dificultar a interpretação das perguntas. Apesar dos itens invertidos possuírem a vantagem de evitar a tendência de acordo nas respostas, independentemente do seu conteúdo, a sua utilização revela-se, não raras vezes, pouco adequada. Com efeito, a inversão na polaridade dos itens parece confundir os respondentes, principalmente aqueles que possuem baixas habilitações literárias (DeVellis, 2003). Deste modo, na presença de inquiridos com tais características (como era expectável que viesse a ocorrer na nossa amostra), DeVellis (2003) advoga que as desvantagens na utilização de itens invertidos parecem superar largamente os seus benefícios.

5.6.1.1. Estudo de Validade de Conteúdo da EDG_D

Segundo as recomendações de Bryman e Cramer (2004), um processo de avaliação da validade de conteúdo deverá incluir a apresentação da escala a um painel de investigadores, com o objectivo destes realizarem uma apreciação crítica da terminologia utilizada na construção dos itens, do seu grau de adequação aos constructos teóricos e ao que pretende medir. Nesta lógica de trabalho, enviámos a 9ª versão do instrumento em questão, via e-mail, a quatro peritos na área da Psicologia Organizacional e a dois especialistas na área das Ciências do Desporto (todos eles profundamente familiarizados com o modelo teórico que “subsidiava” a EDG_D), bem como a dois dos orientadores do presente trabalho e que são os autores do MIDG (Miguez & Lourenço, 2001).

Posteriormente, e pelo facto de estes especialistas se encontrarem todos em Portugal, mas geograficamente distantes, foi realizada uma reunião virtual, recorrendo a um programa informático – ooVoo - que permitia a presença simultânea e, consequentemente, a interacção, de todos os especialistas. Os objectivos centrais desta reunião consistiram em:

Analisar se as categorias definidas cobriam o essencial do que o MIDG de Miguez e Lourenço (2001) preconizava;

Averiguar se as categorias definidas eram pertinentes, em função do objectivo que o EDG_D se propunha;

Verificar se cada item permitia a diferenciação entre as fases de desenvolvimento grupal, de acordo com o MIDG (Miguez & Lourenço, 2001);

Rever a construção frásica de cada item;

Analisar vantagens e desvantagens dos dois tipos de estrutura concebidos para o instrumento (Forma A e Forma B), tendo em vista decidir sobre qual adoptar.

Nesta reunião verificou-se uma concordância dos diferentes especialistas relativamente as alíneas a) e b) pelo que o número definitivo de categorias se manteve em 9. O Quadro 14 explicita a designação acordada para cada uma das categorias.

Quadro 14 – Categorias e respectivas designações adoptadas para a EDG_D, após a reunião com os peritos

Categorias Seleccionadas para o EDG–D
A - Comunicação: tipo de participação
B - Gestão da Diferença
C - Conflitos e Gestão de Conflitos
D - Processo de Tomada de Decisão
E - Coesão de Grupo
F - Existência de Subgrupos
G - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
H - Papeis Desempenhados na Equipa
I - Definição de Objectivos de Equipa

Nos pontos c) e d) procurou-se o incremento da clareza de cada item, tendo particular cuidado com a capacidade dos mesmos para, em cada categoria, discriminar cada uma das 4 fases de desenvolvimento grupal. Aqui surgiram posições diversas, sendo que o formato/redacção final reflecte o resultado do debate das diferentes perspectivas. No Quadro 15 apresentamos os itens onde, após diálogo e troca de argumentos, se optou por manter a redacção que constava desta versão.

Quadro 15 – Itens da EDG_D em que existiu total acordo entre os especialistas

1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por “jogar à defesa”.
5. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.
6. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.
7. Existem subgrupos que, embora, por vezes, tenham posições diferentes, procuram respeitar-se e adaptar-se para que a equipa funcione bem.
8. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera, frequentemente, mal entendidos, e tensões.
9. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.
10. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os jogadores tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento da equipa.
11. Os jogadores procuram, a todo o custo, participar nas decisões da equipa e fazer valer as suas ideias.
12. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.
13. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.
14. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.
15. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores.
16. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos “saíam a ganhar”.
17. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.
18. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.
19. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.
20. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.
21. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.
22. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.
23. Os objectivos da equipa são claros são aceites por todos e são conversados de forma aberta.
24. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.
25. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.

26. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.
27. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.
28. Não existem subgrupos.
29. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.
30. Os jogadores conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos da equipa e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.
31. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.

Por seu lado, a consulta do Quadro 16 permite-nos observar os itens em que foi considerado preferível proceder a alterações na sua formulação. Assim, na coluna A são apresentados os itens da versão 9 do instrumento em questão, sendo que na coluna B exibimos o resultado final do trabalho realizado pelo grupo de peritos, relativamente a esses mesmos itens, que são coincidentes com os que surgem na 10ª e 11ª versões EDG_D.

Quadro 16 – Itens modificados decorrentes da reunião com os especialistas

A	B
- Parecem não existir grandes diferenças entre os jogadores quanto à forma de pensar e de agir	5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.
- Existem desentendimentos causados pelo facto de existirem diferentes opiniões na equipa a respeito dos objectivos a alcançar;	27. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.
- Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar as diferenças que existem na equipa quanto à forma de pensar e de agir.	34. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais, diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.
- Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar interacções desagradáveis com os colegas e com o treinador	9. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interacções desagradáveis com os colegas e com o treinador.
- Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído no grupo, expressando, vivamente, desacordo e descontentamento. Tal origina momentos de tensão e conflito.	12. Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído na equipa, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.

Relativamente ao ponto e), foram analisadas as vantagens das duas estruturas da EDG_D, culminando na unanimidade, por parte dos especialistas, pela Forma (B). Após a análise de vários cenários, esta estrutura colheu a preferência da totalidade dos peritos.

Resumidamente, podemos referir que esta posição decorre do facto de se considerar que a remoção das categorias evitaria ruído no corpo do questionário. Considerou-se vantajoso distribuir aleatoriamente os itens referentes às categorias e respectivas fases de desenvolvimento grupal, procurando eliminar ou minimizar a possibilidade dos inquiridos

poderem retirar ilações perante a Forma (A), distorcendo as suas respostas, nomeadamente polarizando-as (em as “boas” e as “más”).

Outrossim, a escala tipo alfaiate foi encarada como sendo redutora da realidade grupal, visto que uma fase grupal é uma *gestalt* ou uma configuração que denota comportamentos dominantes e outros residuais. Neste sentido, julgou-se que uma escala de 7 pontos com extremos de “não se aplica” e “aplica-se totalmente” teria superiores probabilidades de retratar mais fielmente o que se passaria na equipa.

Após o procedimento que acabámos de explicitar, foi possível criar uma nova versão da EDG_D – a versão 10.

A etapa seguinte do processo de avaliação da validade de conteúdo consistiu na condução de um estudo preliminar que se consubstanciou na aplicação do questionário a um grupo de jogadores (n=17), com características semelhantes às da população alvo do estudo. Foram, assim, convidados jogadores das mesmas modalidades desportivas colectivas que o nosso estudo iria contemplar – Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins e Voleibol –, com habilitações académicas diferenciadas (o jogador com habilitações académicas mais baixas tinha o 8º ano de escolaridade e três jogadores tinham a Licenciatura, que constituía a habilitação mais elevada), de ambos os géneros (7 do sexo feminino e 10 do masculino), e todos integrando competições do escalão sénior da respectiva modalidade. Este estudo teve como principais objectivos:

- Avaliar a compreensibilidade dos itens por parte dos respondentes;
- Efectuar uma estimativa do tempo de preenchimento do questionário;
- Averiguar se a opinião dos jogadores era coincidente com a dos especialistas no que concerne à estrutura do instrumento a adoptar.

Este estudo preliminar, realizado a um de Abril de 2009, decorreu em regime presencial, na Cidade do Funchal, mais concretamente, na sala 14 da Universidade da Madeira, requerida especificamente para este fim. Após o acolhimento dos 17 jogadores, apresentámos sucintamente o estudo e solicitámos o preenchimento dos questionários.

Embora, recordamos, que a preferência dos especialistas recaísse na escala de respostas de tipo Likert, optámos por adiar a decisão final quanto ao tipo de escala a adoptar para o momento posterior ao estudo preliminar. Tal opção permitia aferir a sensibilidade dos inquiridos face ao tipo de escala preferencial. Aplicámos, assim, as duas Formas (A e B), convidando os participantes a responderem a cada uma delas em momentos diferentes.

Foi ainda solicitado que os respondentes anotassem as dúvidas sentidas durante o seu preenchimento. Após a resposta aos dois questionários, realizámos uma reflexão falada sobre o instrumento, tomando em consideração os objectivos desta aplicação.

Todos os inquiridos referiram que os itens eram de fácil compreensão. Após obtermos feedback, seguro, de que os inquiridos teriam compreendido as ideias-chave que cada item continha, lançamos um repto que consistiu na selecção da estrutura da EDG_D.

No que concerne às duas estruturas do EDG_D (Formas A e B) apresentadas aos participantes no estudo piloto, 16 sujeitos demonstraram preferência pela que apresentava a escala de Likert (Forma B). Só uma jogadora apontou a estrutura relativa à Forma (A) como a que considerava mais apósa.

Resumidamente, a fundamentação deste elemento consubstanciava-se no facto de o preenchimento ser mais rápido e prático quando comparado com a escala de Likert. Por contraste, os elementos que elegeram a estrutura que utilizava a escala de Likert, evidenciaram que esta possibilitava que as respostas retratassem de uma forma mais aproximada o que se passava nas respectivas equipas, já que permitia responder utilizando o grau de aplicabilidade das situações descritas ao que efectivamente ocorria na sua equipa, algo, que, na opinião destes, não era possível com a estrutura de tipo (A).

Importa, assim, sublinhar que a escolha da maioria dos participantes neste estudo, no que concerne ao formato (A ou B) da EDG_D, foi convergente com a decisão dos especialistas.

O tempo de preenchimento médio da Forma A foi de 10 minutos e 36 segundos. O elemento que terminou mais rapidamente realizou-a em 7 minutos e 56 segundos, sendo que o que utilizou mais tempo gastou 13 minutos e 12 segundos. Por seu turno, a Forma B teve um tempo médio de preenchimento de 12 minutos e 33 segundos, sendo que o primeiro jogador a concluir o seu preenchimento despendeu 10 minutos e 04 segundos e o último elemento demorou 15 minutos e 42 segundos.

Observou-se, assim, que o preenchimento da Forma (B) era ligeiramente mais demorado, quando comparado com a Forma (A). O tempo de preenchimento da totalidade dos 17 elementos participantes neste estudo piloto, revelou-se, contudo, perfeitamente aceitável.

Após este estudo construímos a 11ª versão do instrumento. Esta versão congrega 36 itens, distribuídos por 9 categorias. O Quadro 17 apresenta as nove categorias da Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG-D), que consideramos ser representativa dos principais processos grupais, com base no MIDG (Miguez & Lourenço, 2001).

Quadro 17 - Categorias contidas na versão final da EDG-D

Categorias Seleccionadas para o EDG – D
A - Comunicação: tipo de participação
B - Gestão da Diferença
C - Conflitos e Gestão de Conflitos
D - Processo de Tomada de Decisão
E - Coesão de Grupo
F - Existência de Subgrupos
G - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
H - Papeis Desempenhados na Equipa
I - Definição de Objectivos de Equipa

A estrutura eleita, com base no descrito anteriormente, foi a que contemplava a escala de Likert (com sete pontos: de 1–“nunca se aplica” a 7–“aplica-se totalmente”). A sequência da apresentação dos itens foi aleatorizada, com recurso a uma técnica sugerida por Hill e Hill (2002), designada de método de lotaria.

O Quadro 18 exhibe a sequência de apresentação dos itens na 11ª versão da EDG_D, bem como o seu posicionamento relativamente à fase de desenvolvimento grupal e à categoria a que pertencem.

Quadro 18 - Itens apresentados de acordo com a sequência que surgem na EDG-D (11ª versão), respectiva correspondência no que concerne à fase de desenvolvimento grupal e à categoria a que pertencem

Número do Item	Fase de Desenvolvimento Grupal	Categoria
1	1	Processo de Tomada de Decisão
2	4	Gestão da Diferença
3	4	Papeis Desempenhados na Equipa
4	1	Comunicação: tipo de participação
5	1	Gestão da Diferença
6	2	Conflitos e Gestão de Conflitos
7	1	Coesão de Grupo
8	3	Existência de Subgrupos
9	1	Conflitos e Gestão de Conflitos
10	2	Gestão da Diferença
11	2	Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
12	2	Papeis Desempenhados na Equipa
13	2	Conflitos e Gestão de Conflitos
14	3	Processo de Tomada de Decisão
15	2	Coesão de Grupo
16	4	Papeis Desempenhados na Equipa
17	3	Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
18	3	Coesão de Grupo
19	2	Conflitos e Gestão de Conflitos
20	4	Processo de Tomada de Decisão

21	3	Comunicação: tipo de participação
22	3	Existência de Subgrupos
23	2	Comunicação: tipo de participação
24	4	Existência de Subgrupos
25	1	Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
26	4	Definição de Objectivos de Equipa
27	2	Definição de Objectivos de Equipa
28	4	Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
29	1	Papeis Desempenhados na Equipa
30	4	Processo de Tomada de Decisão
31	3	Coesão de Grupo
32	1	Existência de Subgrupos
33	1	Definição de Objectivos de Equipa
34	3	Gestão da Diferença
35	3	Definição de Objectivos de Equipa
36	4	Comunicação: tipo de participação

5.6.1.2. Validade Factorial, Fiabilidade e Validade Concorrente

Como já referimos, o principal objectivo do presente estudo consistiu na construção e validação de um instrumento de auto-resposta (EDG_D) que permitisse identificar os níveis de desenvolvimento grupal em cada uma das quatro dimensões propostas pelo Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), em equipas desportivas. Para a prossecução do presente objectivo, é obrigatório realizar uma avaliação da validade de constructo da versão final (11ª) da EDG_D com base no estudo das suas qualidades psicométricas. Nesta lógica de trabalho, recorreu-se a uma análise em componentes principais e ao estudo de adequação dos itens e consistência interna.

Assim, num primeiro momento procedeu-se ao estudo da dimensionalidade, através do procedimento de Análise em Componentes Principais, com o objectivo de averiguar a composição das escalas e as relações entre as variáveis que compõem cada dimensão (Reis, 2001; Stevens, 1996), respeitando na aplicação desta técnica um rácio de 5 sujeitos por cada item (Stevens, 1996). As variáveis que se encontram correlacionadas são combinadas em dimensões comumente designadas de factores, que reflectem processos subjacentes, traduzindo o que existe de comum entre aquelas (Tabachnick & Fidell, 2001). O método de análise em componentes principais consiste num procedimento estatístico multivariado que

permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais, correlacionadas entre si, em subconjuntos, relativamente independentes, que se designam por componentes principais. Estas resultam de combinações lineares das variáveis iniciais e o seu cálculo efectua-se por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica a máxima variância nos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001).

Posteriormente, foram calculados, para cada subescala, o valor da consistência interna, através do *Alpha* de Cronbach, procedimento assumido como a melhor estimativa de fidelidade de um teste (Muñiz, 2001; Nunnally, 1978). Para avaliar as propriedades dos itens calculámos a correlação com a escala e a correlação com a escala excepto o item (Muñiz, 2001; Nunnally, 1978). Na associação entre duas medidas numéricas foram calculadas correlações de Pearson (Howell, 2009), nomeadamente no estudo da validade concorrente.

Ainda no que concerne à análise da validade concorrente, recorremos à One-Way ANOVA, tomando o questionário Percepção do Desenvolvimento de Equipas (PDE) como variável independente e cada uma das dimensões da EDG_D como variáveis dependentes (Howell, 2009).

A análise dos dados foi realizada utilizando-se o SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 19.0.

Validade Factorial - Estudos de Dimensionalidade

Como já referimos, para se proceder à avaliação da validade de constructo recorremos à Análise em Componentes Principais (ACP). Todavia, antes de prosseguirmos com esta análise foi necessário realizar, primeiramente, o estudo dos valores omissos.

A amostra do presente estudo era constituída inicialmente por 440 sujeitos pertencentes a 34 equipas desportivas. Destes 440 sujeitos foi necessário eliminar 1 (0.23% da totalidade da amostra) por apresentar uma taxa de não resposta 16.70% dos itens da EDG_D; valor superior ao ponto de corte assumido (10.00%) de acordo com indicação de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005). Estes autores preconizam que os sujeitos que apresentam uma ausência de respostas numa escala com valores iguais ou superiores a 10.00% deverão ser eliminados.

Por outro lado, optou-se por manter um sujeito que apresentou um número de itens não respondido de 8.30% na EDG_D, procedendo à substituição dos valores em falta nos itens a que não respondeu (itens 20, 24 e 28) pela média de cada item, conforme sugere Hair et al. (2005).

Após a realização do estudo dos valores omissos, a amostra ficou com um total de 439 participantes, distribuídos por 34 equipas desportivas. Obtivemos um rácio (em função do número de sujeitos e dos itens) de 12/1, (439 sujeitos para 36 itens), sendo, pois, superior ao mínimo sugerido por diversos autores (e.g., Comrey, 1978; Hill & Hill, 2002; Pestana & Gageiro, 2005; Stevens, 1996), que é de 5/1.

Outrossim, a dimensão da amostra ($n=439$) está bastante acima da dimensão considerada mínima estipulada por alguns autores (e.g., Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983) que é de 100 sujeitos, pelo que se pode concluir pela existência de uma boa adequabilidade com vista à obtenção de uma estrutura factorial com resultados fiáveis e interpretáveis.

Em seguida, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas pelos inquiridos em cada item da escala, através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e, também, frequências por opção de resposta). Estas análises permitiram verificar que todos os itens apresentavam valores adequados de distribuição.

O passo subsequente consistiu na procura da garantia da viabilidade de utilização da ACP através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e pelo teste de esfericidade de Bartlett.

A análise aos valores obtidos no teste de KMO (.945) e no teste de Bartlett [$\chi^2(561) = 13111.56$, $p = .000$], revela que a matriz tem qualidades suficientes para permitir esta análise (Maroco, 2003).

O conjunto dos 36 itens da EDG_D foi, então, submetido a uma análise factorial em componentes principais, onde da observação da solução inicial se percebeu a indicação, segundo o critério de Kaiser, para a retenção de onze factores.

Uma vez que esses onze factores não eram interpretáveis à luz do modelo base, realizou-se uma segunda ACP com rotação varimax forçada a quatro factores (o número de factores esperado pelo facto de corresponderem às quatro fases de desenvolvimento grupal presentes no modelo teórico). Na nova solução observou-se que os itens relativos às fases 3 e 4 se agruparam num único factor (factor 1). Esta situação de acordo com o MIDG é compreensível, visto as fronteiras entre as fases 3 e 4 serem ténues, e de difícil delimitação. Observamos, ainda, que o quarto factor era espúrio.

Procedemos, então, à realização de uma terceira ACP com rotação varimax, mas desta vez forçada a três factores. Antes de mais, importa referir, que na realização de uma terceira ACP com rotação varimax procuramos, novamente, a garantia da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e pelo teste de esfericidade de Bartlett. Esta análise obteve os valores no teste de KMO (.945) e no teste de Bartlett [$\chi^2(561) = 12351.95$, $p = .000$], revelando que a matriz tinha qualidades suficientes para permitir a análise efectuada (Maroco, 2003).

No resultado desta extracção final dois itens, o 8 e o 13 saturavam em mais do que um factor (o item 8 e o item 13 saturavam em simultâneo nos Factores 1 e 3 - .565 ($F1$) e - .428 ($F3$); e .618 ($F1$) e - .435 ($F3$), respectivamente). Assim, optamos pela eliminação destes dois itens.

Este procedimento justifica-se pois a exclusão destes dois itens tornava a escala mais clara, equilibrada e parcimoniosa, conduzindo à obtenção da estrutura factorial presente no Quadro 19.

Como podemos observar no Quadro 19 o primeiro factor, que congrega os itens 2, 3, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 26, 28, 30, 31, 34, 35 e 36 correspondentes às fases 3 e 4, (denominadas, como vimos noutra parte do presente trabalho, por Reestruturação e Realização, respectivamente) é responsável por 27.50% da variância. O segundo factor é constituído pelos itens 6, 10, 11, 12, 14, 18, 22, 23 e 27, que correspondem à segunda fase prevista pelo modelo teórico de base, designada por Reenquadramento. Este factor explica 20.30% da variância total. O terceiro factor é composto pelos itens 1, 4, 5, 7, 9, 25, 29, 32 e 33 pertencentes à fase 1, Estruturação, e explica 17.50% da variância total.

Quadro 19 - Saturações Factoriais (S) e comunalidades (h²) dos itens da escala EDG-D, N=439

Item	S			h ²
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
36. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada. Todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	.81	-.12	-.11	.69
16. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	.79	-.18	-.23	.71
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	.78	-.15	-.18	.66
28. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	.77	.13	-.11	.62
34. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.	.75	-.28	-.06	.64
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	.75	-.06	-.03	.56
20. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.	.75	-.10	-.34	.68
26. Os objectivos da equipa são claros, são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	.74	-.01	-.03	.56
21. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	.73	-.29	-.27	.69

Item	S			h2
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
31. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.	.73	-.30	-.13	.64
17. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	.72	-.11	-.28	.60
15. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	.71	-.34	.02	.63
30. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.	.70	-.01	-.12	.51
19. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos "saíam a ganhar".	.66	-.13	-.28	.53
24. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.	.58	-.03	-.38	.46
10. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	-.17	.85	-.21	.80
11. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	-.12	.83	-.05	.71
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os jogadores procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	-.24	.82	-.15	.75
14. Os jogadores procuram, a todo o custo, participar nas decisões da equipa e fazer valer as suas ideias.	.11	.82	-.03	.68
18. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores..	-.21	.81	-.24	.76
27. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.	-.17	.80	-.16	.69
23. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	-.19	.78	-.21	.69

Item	S			h ²
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
22. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.	-.21	.77	-.32	.74
25. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	-.16	-.08	.80	.68
29. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	-.30	-.11	.80	.73
33. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	-.27	-.05	.80	.71
5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	-.23	-.14	.76	.65
32. Não existem subgrupos.	-.19	-.33	.74	.69
9. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interações desagradáveis com os colegas e com o treinador.	-.10	-.36	.73	.68
7. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.	.01	-.41	.71	.67
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por "jogar à defesa".	-.43	-.08	.70	.68
1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.	-.09	-.17	.65	.47
Valor próprio	9.37	6.91	5.96	
Variância Explicada (%)	27.55	20.32	17.51	

Fiabilidade

Com o propósito de analisarmos a fiabilidade da EDG_D, calculámos o *Alpha* de Cronbach e observámos as correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. A análise do Quadro 20 permite-nos verificar que o primeiro e segundo factores, que correspondem ao terceiro/quarto estádios (Reestruturação/Realização) e ao segundo estádio

(Reenquadramento), do MIDG (Miguez & Lourenço, 2001), respectivamente, apresentam uma consistência interna, idêntica: $\alpha = .95$. O terceiro factor, que corresponde ao primeiro estágio preconizado pelo modelo teórico considerado (Estruturação) apresenta uma consistência interna de $\alpha = .93$. Os valores expressos pelo *Alpha* de Cronbach na totalidade dos factores indicam excelentes níveis de consistência interna, situando-se claramente acima do valor de referência para as escalas psicológicas .70 (Hill & Hill, 2002).

Quadro 20 – EDG_D: Valores do *Alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões		Média	Desvio Padrão	Correlação Item/dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Estruturação	<i>Itens</i>					.93
	25	4.17	1.98	.76	.92	
	29	4.25	1.97	.80	.92	
	33	4.04	1.96	.77	.92	
	5	3.72	1.80	.74	.92	
	32	3.33	2.14	.76	.92	
	9	4.32	1.87	.75	.92	
	7	5.00	1.74	.71	.92	
	4	4.15	1.93	.73	.92	
	1	5.50	1.40	.61	.93	
Reenquadramento	10	3.16	1.79	.86	.94	.95
	11	2.79	1.73	.78	.94	
	6	2.78	1.94	.82	.94	
	14	3.74	1.70	.71	.95	
	18	2.53	1.89	.83	.94	
	27	2.73	1.69	.79	.94	
	23	3.20	1.87	.80	.94	
	12	3.31	1.74	.79	.94	
	22	3.19	1.85	.82	.94	
Reestruturação/Realização	36	3.70	1.70	.79	.95	.95
	16	4.21	1.57	.81	.95	
	3	3.97	1.74	.78	.95	
	28	3.32	1.69	.68	.95	
	34	4.46	1.57	.75	.95	
	2	3.91	1.64	.69	.95	
	20	4.56	1.58	.78	.95	
	26	4.25	1.70	.68	.95	
	21	4.25	1.64	.79	.95	
	35	4.41	1.68	.74	.95	
	31	4.52	1.64	.75	.95	
	17	4.00	1.79	.73	.95	
	15	4.28	1.63	.71	.95	
	30	3.82	1.49	.65	.95	
	19	3.64	1.69	.67	.95	
	24	3.77	1.69	.60	.95	

Com base na consulta do Quadro 20 podemos comprovar que a totalidade dos itens se correlaciona com a respectiva dimensão, muito acima do valor de referência de .30, estipulado por Bryman e Cramer (2001).

Em suma, o cálculo do *Alpha* de Cronbach e a análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem, permitem-nos afirmar que a EDG_D constitui um instrumento com bons níveis de consistência interna e, por conseguinte, elevada fiabilidade

Validade Concorrente

Com a finalidade de prosseguirmos o estudo das qualidades psicométricas da EDG_D, consideramos fundamental analisarmos a validade concorrente deste instrumento. Trata-se de um tipo de validade de critério, referindo-se à relação entre o desempenho do instrumento em análise (EDG_D) e o desempenho de outro instrumento semelhante, cuja validade já seja conhecida (Cronbach & Meehl, 1955; *in* Pasquali, 2007). No presente estudo, como já referimos, testámos a validade concorrente da EDG_D recorrendo a três outros instrumentos, designadamente: a Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (PJAWSN); a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F); o questionário Percepção do Desenvolvimento de Equipas (PDE).

A primeira tarefa consistiu na análise das correlações existentes entre as dimensões (os três estádios de desenvolvimento grupal) da EDG_D e as dimensões (emoções positivas e emoções negativas) da escala PJAWSN.

Como podemos observar no Quadro 21 a dimensão da EDG_D correspondente ao primeiro estádio de desenvolvimento grupal apresenta um coeficiente de correlação baixo⁹ quer relativamente às emoções positivas ($r = .27$; $p = .000$) quer às emoções de valência negativa ($r = -.27$; $p = .000$).

No que concerne à dimensão correspondente ao segundo estádio da EDG_D, verificamos que se correlaciona positiva e fortemente com a ocorrência de emoções negativas ($r = .72$; $p = .000$) e negativamente com a ocorrência de emoções positivas ($r = -.62$; $p = .000$).

Relativamente à terceira dimensão da EDG_D, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal (Reestruturação/Realização), os resultados encontrados mostram uma correlação positiva de efeito médio com a ocorrência de emoções positivas ($r = .40$; $p = .000$) e baixa e negativa com a ocorrência de emoções negativas ($r = -.35$; $p = .001$), apresentando coeficientes de correlação moderados para o primeiro e baixos para o segundo.

⁹ Consideramos a escala proposta por Cohen para interpretação dos níveis de associação assume-se que valores entre .10 até .30 são referentes a um efeito pequeno, entre .30 até .50 um efeito médio e a partir de .50 a um efeito grande (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003).

Quadro 21 - Estádios de desenvolvimento grupal da EDG_D e dimensões da PJAWS: intercorrelações, médias e desvios- padrão (n=439)

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação/Realização
Emoções Positivas	.27*	-.62*	.40*
Emoções Negativas	-.26*	.72*	-.35*
Média	3.60	2.14	4.28
Desvio-Padrão	.80	.79	1.49

Nota: * $p < .001$

A análise das correlações existentes entre as dimensões (os três estádios de desenvolvimento grupal) da EDG_D e as dimensões do conflito grupal (tarefa e socioafectivo), medidos pela EACI-F, permitiu-nos extrair os resultados apresentados no Quadro 22. Neste podemos observar que a dimensão da EDG_D correspondente à fase designada por Estruturação se correlaciona negativamente com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p = .000$ ($r = -.52$) e ($r = -.49$), respectivamente], apresentando coeficientes de correlação moderados a grandes, e estatisticamente significativos.

A análise das correlações entre a segunda dimensão da EDG_D correspondente ao segundo estádio de desenvolvimento grupal e as dimensões do conflito grupal, revelaram uma correlação positiva alta, tanto ao nível da tarefa, como, igualmente, na dimensão relacional [$p = .000$ ($r = .78$) e ($r = .83$)] respectivamente.

No que concerne à análise das correlações entre o Factor 1 da EDG_D, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal - Reestruturação e Realização - os resultados encontrados mostram uma correlação negativa com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p = .001$ ($r = -.18$) e ($r = -.15$)] respectivamente. Face ao valor de correlação ser muito baixo, podemos afirmar que não existe associação entre estas medidas

Quadro 22 - Dimensões da EDG-D e da EACI: correlações, médias e desvio-padrão (n=439)

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação/Realização
Conflito de Tarefa	-.52*	.78*	-.18*
Conflito Sócioafectivo	.49*	.83*	-.15*
Média	3.60	2.14	4.28
Desvio-Padrão	.80	.79	1.49

Nota: * $p < .001$

Com a finalidade de analisarmos a validade convergente entre a EDG_D e o PDE realizámos o teste paramétrico One-way ANOVA¹⁰, tendo sido considerada como variável independente o desenvolvimento grupal medido pelo PDE e como variáveis dependentes cada uma das dimensões identificadas pela EDG_D, referentes às fases de desenvolvimento grupal.

Em primeiro lugar, procedemos à análise dos diversos pressupostos inerentes à realização das ANOVAs nomeadamente, a normalidade da distribuição, a análise à sensibilidade dos *outliers* e a homogeneidade da variância.

A análise dos pressupostos revelou resultados satisfatórios, incluindo o referente à homogeneidade de variância para as três dimensões. Face a este cenário, optou-se pelo teste *post hoc* HSD de Tukey para as comparações nos factores da EDG_D, por ser considerado o mais adequado quando se verificam os pressupostos da aplicação da análise de variância (Howell, 2009).

Uma vez que nos resultados obtidos pela EDG_D as fases 3 e 4 se juntaram num único factor, como já referimos diversas vezes, e face ao objectivo da referida análise ser a avaliação da validade convergente entre este instrumento e o PDE, optámos por agregar, igualmente, os estádios 3 e 4 do PDE num único factor e a partir daí realizar a análise.

Como é possível observar pela análise do Quadro 23, os testes univariados indicam a presença de diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento medidos pelo PDE no que diz respeito quer à fase 1 [$F(2, 436) = 158.60$, $p = .000$], quer à fase 2 [$F(2, 436) = 269.21$, $p = .000$], quer, ainda, à fase 3/4 [$F(2, 436) = 122.28$, $p = .000$] medidas pela EDG-D.

¹⁰ O teste paramétrico One-way ANOVA que permite verificar os efeitos de uma VI com três ou mais níveis numa VD numérica. Através da comparação das médias da VD em cada categoria de factor, esta técnica de análise permite averiguar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas (Pestana & Gageiro, 2005), analisando em que medida as diferenças inferidas ocorrem devido a diferenças reais ou por erro amostral (Hair et al., 2005), isto para um nível de significância de .05 (Tabachnick & Fidell, 2001).

Quadro 23 - Pontuações médias, desvios-padrão e valor da ANOVA das dimensões da EDG_D em função do estágio de desenvolvimento grupal (PDE)

Variáveis	Estádio 1 n = 133		Estádio 2 n = 84		Estádio 3/4 n = 222		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
Fase 1 EDG-D	5.5	.79	3.14	1.16	3.9	1.39	158.596	.000
Fase 2 EDG-D	2.66	1.13	5.35	0.89	2.41	0.99	269.213	.000
Fase 3/4 EDG-D	3.32	1.04	3.12	.75	4.87	.98	122.275	.000

Os procedimentos post-hoc de comparação múltipla, através do teste de Tuckey, permitem verificar que, no que se refere à Fase 1 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 1 (PDE), e os Estádios 2 e 3/4 (PDE). Os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estágio 1 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 1 (EDG_D) ($M = 5.56$; $DP = .79$), comparativamente aos que avaliaram a sua equipa nos estádios 2 (PDE) ($M = 3.14$; $DP = .1.16$) e 3/4 (PDE) ($M = 3.90$; $DP = .1.39$).

Relativamente à Fase 2 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 2 (PDE) e os demais estádios. Os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estágio 2 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 2 (EDG_D) ($M = 5.35$; $DP = 0.89$) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 3/4 (PDE) ($M = 2.66$; $DP = 1.13$; $M = 2.41$; $DP = 0.99$, respectivamente).

Finalmente, no que concerne à Fase 3/4 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 3/4 (PDE) e os restantes dois estádios. Os inquiridos que avaliaram a sua equipa nos estádios 3/4 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 3/4 (EDG_D) ($M = 4.87$; $DP = 0.98$) quando comparados com os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 2 (PDE) ($M = 3.32$; $DP = 1.04$; $M = 3.12$; $DP = 0.75$, respectivamente).

Em suma, após os estudos de Validade Factorial (Estudos de Dimensionalidade) a versão final da EDG_D passou a congrega 34 itens, distribuídos por 9 categorias (Cf. Anexo B, pp. 5).

5.7. Discussão dos Resultados e Conclusões

A elaboração do estudo I pretendeu construir e validar um instrumento de auto-resposta (EDG_D) que permitisse identificar os níveis de desenvolvimento grupal, em equipas

desportivas, tendo como referencial as quatro fases propostas pelo MIDG (Miguez & Lourenço, 2001).

A análise dos estudos relativos às qualidades psicométricas da EDG_D, permite-nos, com efeito, retirar indicações positivas, nomeadamente no que diz respeito à capacidade da escala para medir o desenvolvimento grupal em equipas desportivas, tendo por base o MIDG (Miguez & Lourenço, 2001). Mais pormenorizadamente, a EDG_D revelou-se capaz de identificar com clareza a fase 1 e a fase 2 do referido modelo (importa lembrar que todos os itens criados para cada uma dessas fases saturavam no factor adequado) e, embora não tivesse conseguido discriminar entre as fases 3 e 4, foi capaz de medir outra fase que possuía características que indicavam um maior desenvolvimento grupal quando comparada com as etapas 1 e 2 (15 dos 18 itens criados para as fases 3 e 4 saturavam num mesmo factor).

Em nossa opinião, esta dificuldade para discriminar as fases 3 e 4 entre si, decorre do facto de estes dois estádios de desenvolvimento grupal possuírem características muito próximas. Na realidade, os próprios autores do modelo reconhecem que o estabelecimento de uma delimitação clara entre estas duas fases, por parte dos membros de equipas é, por vezes, difícil de realizar. Estas fases possuem características centrais comuns, diferenciando-se sobretudo, pela sua frequência e/ou intensidade. Deste modo, a própria redacção dos itens do instrumento que teve por base o MIDG, não obstante o cuidado e rigor por nós adoptados, pode não ter alcançado um resultado suficientemente distintivo (e esta pode constituir, também, uma explicação para os resultados que obtivemos, constituindo, igualmente, uma possível limitação do trabalho realizado).

Os estudos de fiabilidade da EDG_G revelaram, por seu lado, bons valores de consistência interna para a totalidade dos três factores, situando-se claramente acima do valor de referência de .60 (Hill & Hill, 2002).

No que concerne à avaliação da validade concorrente da EDG_D, os resultados obtidos foram, no geral, ao encontro do esperado, contribuindo para reforçar as boas qualidades do instrumento que criámos.

Na análise das correlações existentes entre os factores (os três estádios de desenvolvimento grupal) da EDG_D e as dimensões da escala PJAWSN (emoções positivas e emoções negativas) obtivemos os seguintes resultados: a dimensão da EDG_D correspondente ao primeiro estádio de desenvolvimento grupal apresentou um coeficiente de correlação baixo^{x11} quer relativamente às emoções positivas ($r = .27$; $p = .001$) quer às emoções de valência negativa ($r = -.27$; $p = .001$); a dimensão correspondente ao segundo estádio da EDG_D, verificámos que se correlaciona positiva e fortemente com a ocorrência de emoções negativas ($r = .72$; $p = .001$) e negativamente com a ocorrência de emoções positivas ($r = -.62$; $p < .001$) a terceira dimensão da EDG_D, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal (Reestruturação/Realização), os resultados encontrados mostraram

¹¹ Recordamos que consideramos a escala proposta por Cohen para interpretação dos níveis de associação assume-se que valores entre .10 até .30 são referentes a um efeito pequeno, entre .30 até .50 um efeito médio e a partir de .50 a um efeito grande (Cohen et al., 2003).

uma correlação positiva de efeito médio com a ocorrência de emoções positivas ($r = .40$; $p = .001$) e baixa e negativa com a ocorrência de emoções negativas ($r = -.35$; $p = .000$), apresentando coeficientes de correlação moderados para o primeiro e baixos para o segundo

Para a primeira fase observam-se correlações estatisticamente significativas, embora baixas, sendo positivas com a ocorrência de emoções positivas e negativas com a ocorrência de emoções negativas. Assim, a correlação entre esta fase, Reenquadramento, com a dimensão emoções negativas é alta, sendo baixa relativamente à correlação com a dimensão emoções positivas. Novamente, em ambos os casos, os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos.

Estes resultados são interpretáveis na medida em que, por um lado a primeira fase de desenvolvimento é tendencialmente marcada pela harmonia (o que justifica a associação positiva com as emoções positivas e negativa com as emoções negativas), sendo, no entanto, vivida com alguma ansiedade (relacionada com a entrada dos jogadores num novo sistema social/grupo) – o que justifica a baixa associação encontrada.

Por outro lado, a percepção das características referenciadas, por parte dos membros do grupo, são suficientes para suplantarem as dúvidas que, frequentemente, os invadem, fruto do clima de incerteza em que se encontram. Por exemplo, é frequente o surgimento de questões relacionadas com o futuro do grupo (como será no futuro o efectivo funcionamento desta equipa?). A sensação que tal “ambiente” de incerteza e, conseqüentemente, ansiedade, acarreta, reflecte-se, com frequência, nos elementos do grupo, impelindo-os a adoptar comportamentos defensivos. Por sua vez, o clima instalado no grupo cruzado com dúvidas da natureza apresentada, poderá ser conducente à instalação de uma sensação de euforia, numa perspectiva dos jogadores acreditarem que nesta realidade (equipa) reinará sempre a harmonia.

No primeiro estágio de desenvolvimento grupal há uma predominância das emoções positivas, embora ainda num clima de arrepes, o que, na nossa opinião, explica a correlação positiva, embora baixa, com as emoções positivas e a correlação negativa, baixa, com a ocorrência de emoções negativas.

No que concerne à dimensão correspondente ao segundo estágio da EDG_D, verificámos que se correlaciona positiva e fortemente com a ocorrência de emoções negativas ($r = .72$, $p = .000$) e negativamente com a ocorrência de emoções positivas ($r = -.62$, $p = .000$). Assim, a correlação entre esta fase, Reenquadramento, com a dimensão emoções negativas é alta, sendo baixa relativamente à correlação com a dimensão emoções positivas. Novamente, em ambos os casos, os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos.

Estes resultados vêm comprovar o que seria expectável acontecer tendo em consideração o preconizado pelo MIDG. Durante esta fase de desenvolvimento os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo, para se afirmarem, e para se libertarem da autoridade do líder formal, ou de algum líder informal que pareça começar a emergir. É um estágio caracterizado pela afirmação pessoal, pela contestação face ao líder, pelo desvio relativamente às normas e regras estabelecidas, por parte dos elementos da

equipa, sendo que tais fenómenos contribuem para o surgimento de tensão, hostilidade, intolerância, (direccionada tanto para a figura do líder, como, para os seus pares), e incontornavelmente, a ocorrência de conflitos. Este cenário é caracterizado pela crescente presença de emoções negativas e por um decréscimo de emoções positivas explicando os coeficientes de correlação obtidos.

Nas fases Reestruturação e Realização prepondera um clima de abertura, diálogo, partilha, cooperação, colaboração, interdependência, envolvimento, que são conducentes a um inevitável (re)estabelecimento e fortalecimento das relações de confiança entre os membros da equipa e, entre estes e o respectivo líder. As características destas etapas de desenvolvimento grupal explicam os coeficientes de correlação moderados para as emoções positivas e baixo para as emoções negativas.

Em jeito de síntese parcial, podemos afirmar encontrarmos uma associação positiva entre a 2ª fase de desenvolvimento medida pela EDG_D (2º Factor) e a expressão de emoções negativas e, por contraste, uma associação negativa entre esta mesma fase/factor e as emoções positivas. Observámos, igualmente, existir uma associação positiva entre o Factor 1 da EDG_D (que mede as fases 3 e 4) e as emoções positivas, medidas pela PJAWSN, assim como, uma associação entre este mesmo factor e as emoções negativas medidas pela PJAWSN.

Relativamente ao Factor 1 (que mede a fase 1), mais uma vez comprovámos o que é preconizado pelo MIDG, isto é, a existência de uma associação negativa entre este factor e as emoções negativas, e a existência de uma associação positiva entre o Factor 1 e as emoções negativas, sendo ambas as emoções medidas pela PJAWSN.

Em suma, podemos constatar que os coeficientes de correlação relativos às dimensões da EDG_D e as dimensões da PJAWS são interpretáveis à luz do modelo de Miguez e Lourenço (2001). Tal facto permite-nos afirmar que os resultados obtidos na análise efectuada a respeito da relação entre EDG_D e PJAWSN constituem bons indicadores no que concerne às qualidades psicométricas do instrumento em análise.

No que se reporta ao estudo que relacionou a EDG_D e a EACI, a análise das correlações existentes entre os factores (os três estádios de desenvolvimento grupal) da EDG_D e as dimensões do conflito grupal (tarefa e socioafectivo), medidos pela EACI obtiveram resultados que eram expectáveis: a dimensão da EDG_D correspondente à fase designada por Estruturação, correlaciona-se negativamente com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p = .000$ ($r = -.52$) e ($r = -.49$)] respectivamente, apresentando coeficientes de correlação moderados a grandes, e estatisticamente significativos; a segunda dimensão da EDG_D correspondente ao segundo estádio de desenvolvimento grupal e as dimensões do conflito grupal, revelaram uma correlação positiva alta, tanto ao nível da tarefa, como, igualmente, na dimensão relacional [$p = .000$ ($r = .78$) e ($r = .83$)] respectivamente; a análise das correlações entre o Factor 1 da EDG_D, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal - Reestruturação e Realização - os resultados encontrados mostram uma correlação negativa com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p = .001$ ($r = -$

.18) e ($r = -.15$)] respectivamente. Face ao valor de correlação ser muito baixo, podemos afirmar que não existe associação entre estas medidas.

Recordamos que a primeira fase de desenvolvimento grupal, é caracterizada pela conformidade, coesão funcional, consensualidade, o que a torna “convidativa” a uma retracção por parte dos elementos da equipa e, por conseguinte, se evite o surgimento de conflitos, tanto de natureza instrumental como de cariz relacional. Mesmo tomando em consideração, como referimos anteriormente, que estas características, com frequência, não são ainda próprias de uma cultura de grupo profundamente enraizada, estas são suficientes para garantir a tendência para que se evite a emergência de conflitos de relação e/ou de tarefa.

No que se prende ao Reenquadramento, caso a EDG_D estivesse a medir adequadamente as fases de desenvolvimento de um grupo, seria esperada a existência de uma correlação positiva entre esta fase e ambas as dimensões do conflito grupal. O que se verificou. A análise das correlações entre a segunda dimensão da EDG_D correspondente ao segundo estágio de desenvolvimento grupal e as dimensões do conflito grupal, revelaram uma correlação positiva alta, tanto ao nível da tarefa, como, igualmente, na dimensão relacional [$p < .001$, ($r = .78$) e ($r = .83$)] respectivamente. Estes valores vão ao encontro do descrito anteriormente para esta fase, pois recordamos que, de entre as quatro etapas de desenvolvimento grupal propostas pelo MIDG a segunda etapa é a que apresenta maior frequência e intensidade conflitual. Cada elemento da equipa procura afirmar-se no seio do grupo, tentando fazer valer as suas ideias/posições, mesmo que tal implique entrar em confronto com os pares ou respectivo líder. Mais, a tendência para a instalação de um clima de competição entre os membros do grupo a que se associa um elevado nível de insatisfação face ao papel desempenhado, tornam frequentes a ocorrência de conflitos, tanto na dimensão instrumental como ao nível socioafectivo.

Cabe-nos assinalar que, os resultados obtidos nestas duas primeiras fases de desenvolvimento grupal – Estruturação e Reenquadramento – corroboram o estudo desenvolvido por Dimas (2007), no qual são evidenciadas as diferenças significativas entre os estádios 1 e 2, no que concerne à frequência conflitual nas duas dimensões (tarefa e relação).

No que concerne à análise das correlações entre o Factor 1 da EDG_D, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal - Reestruturação e Realização - os resultados encontrados mostram uma correlação negativa com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p = .000$ ($r = -.18$) e ($r = -.15$)] respectivamente, sendo o efeito desta relação muito baixo, embora, estatisticamente significativos. Todavia, apesar do nível de significância, pelo facto do valor de correlação ser muito baixo entre o Factor 1 da EDG_D e ambas as dimensões do conflito, consideramos não existir associação entre estas medidas.

Importa lembrar que, nestas duas fases, é crescente o sentimento de confiança e a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, o que leva a que estes exponham as suas perspectivas distintas, as suas ideias divergentes, mas num clima de abertura e diálogo, verificando-se um esforço na aceitação e integração das diferenças.

Se representarmos estas duas fases num *continuum*, em que no seu início se situa a fase designada por Reestruturação, e no final a etapa denominada por Realização, no “ponto de partida” deste *continuum* os elementos da equipa conseguem conviver com a diferença aceitando-a. Por seu lado, no término deste mesmo *continuum* a diferença não só é aceite, pelos membros do grupo, como é estimulada, por ser percebida, por estes, como geradora de possíveis oportunidades, que possuem uma elevada probabilidade de enriquecerem a capacidade de resposta grupal e, consequentemente, interferirem positivamente ao nível da performance da equipa.

Neste cenário, é compreensível uma correlação negativa, muito baixa, entre estas duas fases do desenvolvimento grupal e as duas dimensões do conflito (tarefa e relação).

Em jeito de síntese, o Factor 2 (2ª fase) revelou uma correlação positiva moderada com ambas as dimensões do conflito grupal medidas pela EACI; o Factor 1 (fases 3/4) apresentou uma correlação negativa, muito baixa, com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo; o Factor 3 (fase 1) revelou uma correlação negativa moderada com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo. Este cenário mais uma vez corrobora o sustentado pelo modelo em que nos apoiamos para a construção da EDG_D.

Podemos, então, concluir que o estudo da relação entre as dimensões da EDG_D e as dimensões da EACI, permitiu extrair um conjunto de resultados que apontam para uma medida válida no que concerne à identificação das fases de desenvolvimento grupal medidas pelo instrumento em análise.

Por sua vez, a análise da validade convergente entre a EDG_D e o PDE, possibilitou-nos verificar que, no que se refere à Fase 1 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 1 (PDE), e os Estádios 2 e 3/4 (PDE). Os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estádio 1 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 1 (EDG_D) ($M = 5.56$; $DP = .79$), comparativamente aos que avaliaram a sua equipa nos estádios 2 (PDE) ($M = 3.14$; $DP = 1.16$) e 3/4 (PDE) ($M = 3.90$; $DP = 1.39$).

Relativamente à Fase 2 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 2 (PDE) e os demais estádios. Os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estádio 2 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 2 (EDG_D) ($M = 5.35$; $DP = 0.89$) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 3/4 (PDE) ($M = 2.66$; $DP = 1.13$; $M = 2.41$; $DP = 0.99$, respectivamente).

Finalmente, no que concerne à Fase 3/4 (EDG_D), existem diferenças significativas entre o Estádio 3/4 (PDE) e os restantes dois estádios. Os inquiridos que avaliaram a sua equipa nos estádios 3/4 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 3/4 (EDG_D) ($M = 4.87$; $DP = 0.98$) quando comparados com os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 2 (PDE) ($M = 3.32$; $DP = 1.04$; $M = 3.12$; $DP = 0.75$, respectivamente).

A EDG_D não consegue diferenciar a fase 3 da fase 4, juntando-os num único factor (como dissemos anteriormente, são níveis de existência grupal com características muito próximas, em que as fronteiras entre os mesmos são muito ténues). Conscientes deste facto,

para a realização do estudo da análise da validade convergente entre a EDG_D e o PDE optámos por agregar, igualmente, os estádios 3 e 4 deste último, num único factor.

Os resultados obtidos no estudo da análise da validade convergente entre a EDG_D e o PDE, permitem-nos concluir que, face às diferenças encontradas entre os estádios de desenvolvimento grupal medidos pelo PDE, a EDG_D discrimina adequadamente os níveis de existência grupal.

Os resultados extraídos com base nos estudos realizados, quer ao nível dos estudos relativos à validade de constructo e à fiabilidade quer ao nível dos estudos relativos à validade concorrente e que acabámos de referir, permitem-nos afirmar que a EDG_D se revela um instrumento de medida do desenvolvimento grupal com uma adequada fiabilidade, capaz de, com base no modelo teórico em que se apoia, identificar, com segurança, três níveis de existência grupal, em equipas desportivas.

Assim, a EDG_D é passível de ser utilizada em futuras investigações cujos propósitos impliquem a medição do desenvolvimento grupal de equipas desportivas.

Tal convicção não invalida que tenhamos presente a principal limitação da EDG_D, que consiste em não conseguir discriminar a fase 3 da fase 4, facto que “abre campo” a novos trabalhos que permitam o seu aperfeiçoamento, mas que, em nossa opinião, não coloca em causa o valor do instrumento que desenvolvemos.

Atendendo a que estes foram os primeiros estudos realizados para esta escala, qualificamos os resultados de animadores, pois ficou comprovado que estamos perante um instrumento que, como já afirmámos, revela boas qualidades psicométricas.

Os estudos efectuados a propósito de validade concorrente da EDG_D, em nossa opinião, permitiram, ainda, para além do reforço às qualidades do instrumento, “retroalimentar positivamente” o preconizado pelo MIDG, numa dimensão prática e num domínio específico (contexto desportivo), já que os resultados obtidos concernentemente à relação entre a EDG_D e os conflitos, as emoções e o desenvolvimento dos grupos se revelaram consistentes com o que aquele propõe.

Estamos em crer que demos um modesto contributo no reforço da consistência das propostas que o modelo teórico elaborado por Miguez e Lourenço (2001) engloba, a respeito das características de cada uma das fases de desenvolvimento grupal, ao demonstrarmos que o mesmo é capaz de explicar o que acontece no funcionamento de grupos reais, num contexto específico, que é o desportivo,

Em suma, pelo exposto, em nosso entender o objectivo central do estudo empírico I foi alcançado, passando a ficar disponível um instrumento válido e fiável para a medição das fases de desenvolvimento grupal nas equipas desportivas, o que, na nossa óptica legítima a nossa convicção de estarmos a contribuir para o estudo deste processo no domínio do desporto.

Capítulo VI: Estudo II - Desenvolvimento Grupal, Estilo de Liderança e Eficácia Colectiva

6.1. Objectivos

O presente estudo empírico, à semelhança do que se verificou com o estudo I, tomou em consideração a revisão e análise da literatura que perspectivava os níveis de desenvolvimento grupal numa particular relação com o estilo de liderança adoptado pelo líder formal (o treinador principal), considerando que a interacção entre estas duas componentes, para além de ser de natureza bidireccional e dinâmica, influencia o rendimento das equipas desportivas, e consequentemente, a respectiva eficácia colectiva nas dimensões instrumental e relacional.

Nesta perspectiva, a finalidade do estudo II consistiu em compreender como é que a díade treinador-nível de desenvolvimento da equipa desportiva influenciará a eficácia colectiva desta última, no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo. Mais concretamente, o objectivo geral do estudo II foi:

- Compreender como é que a interacção entre o padrão comportamental adoptado pelos respectivos líderes formais (os treinadores principais) e as fases de desenvolvimento grupal em que as equipas se encontram e se modificam ao longo de dois momentos de observação numa época desportiva, influi ao nível da satisfação das equipas e do desempenho colectivo das mesmas.

Neste estudo procurámos investigar, através de um design longitudinal composto por dois momentos de observação, correspondentes ao início e final da época desportiva (denominados t1 e t2, respectivamente) e com base nas propostas do MIDG (Miguez & Lourenço, 2001), em que medida o ajustamento ou o não ajustamento do estilo de liderança do treinador principal ao nível de existência grupal (estádio ou fase de desenvolvimento) influencia a dimensão instrumental e a dimensão relacional da eficácia das equipas desportivas.

O “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal”, e a “Eficácia Grupal”, em que se incluem o “Nível de Desempenho da Equipa” (percebido pelo líder), o “Nível de Satisfação da Equipa”, e o “Nível de Consecução de Objectivos propostos pela/para a Equipa”, constituem, deste modo, as variáveis de investigação no estudo II.

O objectivo geral apresentado, bem como os objectivos específicos e questões de investigação que em seguida vamos enunciar, encontram a sua fundamentação no MIDG (Miguez & Lourenço, 2001), que aprofundámos nos capítulos da presente dissertação consignado às temáticas do Desenvolvimento Grupal, da Liderança, mas também da Eficácia Grupal. Foi nosso propósito no presente estudo formularmos somente objectivos específicos e questões de investigação, não avançando com hipóteses para os resultados, uma vez que a

problemática abordada no presente estudo, até ao momento, ainda não foi alvo de investigação no contexto desportivo e com recurso a um design longitudinal.

Deste modo, na medida em que alguma literatura (e. g., Hersey & Blanchard, 1996; Wheelan, 1994; Wheelan et al. 2003) sobre Desenvolvimento Grupal, Liderança e Eficácia Grupal e, em particular o MIDG, apontam no sentido de que as equipas cujo líder adopta um estilo adequado/ajustado à respectiva fase de desenvolvimento grupal, serão aquelas que apresentarão níveis de desenvolvimento mais elevados e uma eficácia colectiva superior, definimos um conjunto de objectivos específicos (e respectivas questões de investigação) para o presente estudo:

A – Analisar a mudança (diferenças de t1 para t2) nas percepções relativas ao estágio de desenvolvimento grupal das equipas desportivas, Satisfação da Equipa e Desempenho Colectivo (objectivo, naturalmente, decorrente, de forma directa da própria natureza longitudinal do estudo).

B - Analisar em que medida o ajustamento do estilo de liderança adoptado pelo treinador à fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontra, promove o desenvolvimento do grupo para níveis de maior maturidade e se, por contraste, o desajustamento estilo-fase constitui obstáculo ao desenvolvimento grupal.

Questão de Investigação nº 1: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no desenvolvimento grupal da equipa desportiva no t2?

C - Analisar em que medida uma relação caracterizada pelo ajustamento do estilo de liderança adoptado pelo treinador principal à fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontra, terá um efeito positivo sobre a eficácia colectiva, nas dimensões tarefa e socioafectiva.

Questão de Investigação nº 2: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no nível de satisfação da equipa desportiva no t2?

Questão de Investigação nº 3: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no nível de desempenho (percepção) da equipa desportiva no t2?

Questão de Investigação nº 4: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá uma relação positiva no nível de consecução dos objectivos da equipa desportiva no t2?

Considerando, ainda, o MIDG, que o nível de existência grupal é um factor decisivo ao nível da eficácia colectiva, quer no subsistema instrumental quer no subsistema socioafectivo, afirmando, em particular, que equipas no segundo ciclo de desenvolvimento (fases 3 e 4) são mais eficazes que equipas no primeiro ciclo de desenvolvimento (fases 1 e 2) formulámos um terceiro objectivo específico:

D - Analisar a relação entre a fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontra e a eficácia apresentada pela mesma, quer ao nível do subsistema tarefa, quer ao nível do subsistema socioafectivo.

Questão de Investigação nº 5: O nível de existência grupal em que a equipa se encontra terá um efeito diferenciado no nível de satisfação da equipa desportiva?

Questão de Investigação nº 6: O nível de existência grupal em que a equipa se encontra terá um efeito diferenciado no nível de desempenho (percepcionado) da equipa desportiva?

Questão de Investigação nº 7: O nível de existência grupal em que a equipa se encontra terá uma relação diferenciada com o nível de consecução dos objectivos?

6.2. Metodologia

Tendo em consideração os objectivos apresentados para o estudo II, optou-se por uma abordagem quantitativa concretizada através de um design longitudinal com dois pontos de medida no tempo que corresponderam ao início e final de uma época desportiva (t1 e t2). Esta metodologia permite uma maior compreensão do desenvolvimento das percepções dos jogadores na qualidade de membros de equipas e, também, dos seus líderes (treinadores principais), ao longo do tempo e, neste sentido, uma visão mais fina sobre as relações entre as diferentes variáveis em estudo.

Deste modo tornou-se fundamental eleger os instrumentos e os indicadores que permitissem identificar, caracterizar e tratar estas variáveis de investigação, nomeadamente: “Desenvolvimento Grupal”, “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal”, “Nível de Satisfação das Equipas”, “Nível de Desempenho das Equipas” e “Nível de Consecução de Objectivos da Equipa”.

Nesta lógica de trabalho, importa evidenciar a forte articulação existente entre os dois estudos empíricos que compõem o trabalho de investigação que realizámos. O estudo I permitiu criar e validar um instrumento fundamental na realização do estudo II, que nos permite situar a fase de desenvolvimento grupal em que uma equipa desportiva se encontra: a EDG_D.

Tendo em consideração as boas qualidades psicométricas que a EDG_D revelou possuir na realização do estudo I, foi este o instrumento utilizado para medir os níveis de desenvolvimento grupal das equipas desportivas (Cf. Anexo D, pp. 21-23 e Anexo E, pp. 37-39).

Com o propósito de se identificar e caracterizar o estilo de liderança apresentado pelos treinadores principais, utilizámos o Questionário de Estilos de Liderança (QEL) (Silva, 2007) (Cf. Anexo D, pp. 25-27 e Anexo E, pp. 41-43), para que, após relacionarmos os resultados fornecidos por este instrumento com a fase de desenvolvimento grupal, conseguíssemos apurar o ajustamento/não ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal. Todavia, como o QEL foi construído e validado em equipas de trabalho em contexto organizacional não desportivo, considerámos após a realização de alguns ajustamentos

neste instrumento, de forma a ficar adaptado ao contexto desportivo em que se iria desenvolver o estudo. Os procedimentos adoptados relativamente à adaptação e análise das qualidades psicométricas da QEL_D serão apresentados no ponto 6.4.2. deste capítulo.

Por sua vez, com o propósito de avaliar a eficácia colectiva elegemos dois instrumentos - o Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportiva (segundo a percepção do treinador principal) (QADED_L) (Cf. Anexo E, pp. 33) e a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007) (Cf. Anexo D, pp. 29 e Anexo E, pp. 45) – e, como adiante explicitaremos, também o indicador “Nível de Consecução de Objectivos propostos pela/para a Equipa”. A opção por elegermos estas medidas para avaliarmos a eficácia das equipas desportivas explica-se pelo facto de, com base na revisão da literatura realizada, nomeadamente a apresentada no capítulo IV (e.g., Chelladurai, 1990; 1993) do presente trabalho, considerarmos a bidimensionalidade desta componente: rendimento desportivo (dimensão tarefa) e relação (dimensão socioafectiva).

Para a avaliação da dimensão tarefa da eficácia colectiva – percepcionada por cada um dos líderes das equipas participantes – utilizámos, então, o QADED_L. Trata-se de um novo instrumento, por nós concebido, mas que teve como referência a Escala de Avaliação de Desempenho Grupal (EADG-Forma II) (Dimas et al., 2007). A razão central de se ter optado por construir um novo instrumento em detrimento de se utilizar outro que já existia e, inclusive, que se encontrava validado, evidenciando boas qualidades psicométricas, (EADG-Forma II), explica-se pelo facto de este instrumento ter sido pensado, edificado e validado no contexto organizacional não desportivo, facto que conduziu a que alguns dos itens se revelassem desadequados em termos da sua aplicação em equipas desportivas.

Na secção 6.4.3. do presente capítulo, apresentamos o processo de construção do QADED_L, bem como os estudos relativos às suas qualidades psicométricas.

Porque o QADED_L constitui uma medida de “eficácia percepcionada”, julgámos assumir pertinência, introduzir outra medida através de indicadores de natureza “objectiva”. Nesse sentido, no início da temporada colocámos uma questão à totalidade dos treinadores das equipas que constituíram a nossa amostra, a respeito dos objectivos propostos para a equipa na corrente época desportiva, no subsistema instrumental ou de tarefa (Cf. Anexo E, pp. 35). Os objectivos mencionados na resposta a esta questão permitiram-nos, no final da época desportiva, aferir se os mesmos tinham sido alcançados (na sua totalidade ou em parte) ou se não teria existido prossecução dos mesmos.

Esta medida, que podemos assumir como um indicador de “eficácia de tarefa objectiva”, foi operacionalizada com base nos seguintes critérios: consecução da totalidade dos objectivos pré-definidos (quando todos os objectivos mencionados foram alcançados); consecução parcial dos objectivos pré-definidos (quando nem todos os objectivos mencionados foram alcançados, mas se verificou sucesso em pelo menos 50% deles); não consecução dos objectivos definidos (quando a percentagem de prossecução dos objectivos referidos foi inferior a 50%).

Por fim, a avaliação da dimensão socioafectiva da eficácia grupal foi realizada com base na Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007), um instrumento validado pela sua autora e que tem sido utilizado em diversas investigações (e.g., Carvalho; 2008; Rocha, 2010; Silva, 2007), revelando boas qualidades psicométricas e mostrando-se passível de ser aplicado a qualquer tipo de equipas, desde que sujeito a pequenas adaptações da linguagem no caso particular do domínio do desporto.

À semelhança do que afirmámos para os instrumentos anteriores, também os procedimentos adoptados relativamente à análise das qualidades psicométricas da ESAG serão apresentados no ponto 6.4.4. deste capítulo.

Todos os instrumentos de medida referidos, com excepção do QADED_L, foram respondidos pelos jogadores (membros) de cada equipa. O QADED_L foi aplicado somente aos treinadores (líderes). Esta opção encontra-se devidamente fundamentada na secção 6.4.3. O indicador relativo à consecução dos objectivos da equipa foi operacionalizado, como vimos, a partir da definição dos objectivos desportivos propostos pelos treinadores para a sua equipa na época desportiva em que decorreu o estudo que realizámos.

6.3. População e Amostra

A amostra do presente estudo foi composta por equipas desportivas nas modalidades de Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins e Voleibol. A opção em estudar este tipo de equipas assenta nos seguintes aspectos: a) o domínio em que se enquadra o presente trabalho é o das Ciências do Desporto; b) serem equipas que se enquadram na concepção de grupos de trabalho que adoptámos (Cf. Capítulo II); c) serem grupos “naturais” (por contraposição com os grupos laboratoriais) que, então, possuem uma história, onde os acontecimentos e as interacções passadas influenciam as relações futuras; d) serem grupos com dimensão semelhante¹²; e) serem grupos em que existe alguma facilidade em operacionalizar medidas de desempenho de natureza objectiva.

Para evitar que os resultados do nosso estudo fossem enviesados pelo efeito de aprendizagem (sobretudo no que se reporta à EDG_D), nenhuma das 54 equipas desportivas

¹² Widmeyer, Carron e Brawley (1993) consideram o número de jogadores que faz parte de uma equipa desportiva, um dos factores que afectará o nível de coesão grupal (sobretudo a relacionada com a tarefa) e, concludentemente, sustentam que a componente dimensão grupal influi, positiva ou negativamente, nos processos grupais e, em última análise, na performance colectiva. Tomando em consideração as perspectivas destes autores, com o propósito de minimizar a possibilidade das eventuais interferências da componente dimensão da equipa nos processos grupais, respectivo processo de desenvolvimento e eficácia colectiva, podendo tal situação distorcer conclusões a extrair do presente trabalho, considerámos mais adequado, optar por eleger modalidades desportivas em que na condição de jogadores de campo, o número é semelhante (basquetebol: cinco elementos; hóquei em patins: cinco elementos; futsal: cinco elementos; voleibol: seis elementos; andebol: sete elementos). Obviamente que o número de jogadores de campo tem repercussões na dimensão do plantel, fazendo com que o número total de jogadores não seja muito discrepante.

que compunham a amostra no estudo II, fez parte da amostra do estudo I. Tal opção, conduziu-nos a que a totalidade das equipas desportivas do estudo II se encontrasse sediada em Portugal Continental ou na Região Autónoma dos Açores, pois as equipas da Região Autónoma da Madeira que não participaram no estudo I (pelas razões já apresentadas) eram em número diminuto (apenas seis) e voltaram a não manifestar interesse em participar da nossa amostra.

Como resultado do aduzido a montante, a amostra do estudo II foi composta por 54 equipas desportivas pertencentes ao escalão de seniores, distribuídas pelas modalidades de Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins, Futsal e Voleibol. Estas equipas competiram na época desportiva 2009/2010 a nível internacional e nacional ou, apenas, nacional ou regional. Tratava-se quer de equipas masculinas (35; 64.81%), quer de equipas femininas (19; 35.19%) reunindo um total de 620 participantes (54 treinadores, 9.50% do total da amostra e 566 jogadores, 90.50% do total da amostra) (Cf. Quadro 24 e 25).

Como podemos observar a partir da consulta dos Quadros 24 e 25a nossa amostra é composta maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, tanto no que se refere aos jogadores (7; 12.97% da totalidade da amostra) como relativamente aos treinadores (47; 87.03%da totalidade da amostra).

No que se relaciona com as habilitações literárias dos jogadores, a maioria tem o ensino secundário (326; 57.60%da totalidade da amostra). Esta situação é diferente nos treinadores, cuja habilitação académica maioritariamente apresentada é o ensino superior (41; 75.90da totalidade da amostra). No que concerne à modalidade desportiva praticada pelos jogadores inquiridos, o Andebol (159; 28.10%da totalidade da amostra), o Voleibol (146; 25.80%da totalidade da amostra) e o futsal (133; 23.50%da totalidade da amostra) constituem as modalidades mais representadas na nossa amostra. Nesta componente, no que se refere aos treinadores inquiridos, o quadro é muito próximo, alterando-se, apenas, a ordem entre a primeira modalidade mais representada e a segunda. O Voleibol (15; 27.80%da totalidade da amostra) passa a ser a modalidade mais representada, seguida do Andebol (14; 25.90%da totalidade da amostra) e do Futsal (11; 20.40%da totalidade da amostra).

Quadro 24 - Distribuição dos sujeitos que compõem a amostra relativamente ao sexo, habilitações literárias e modalidades desportivas dos jogadores (n=566; 100.00%)

Características Demográficas	Sexo		
	Feminino	183	32.30
	Masculino	383	67.70
	Habilitações Literárias		
		N	%
	Ciclo Básico	65	11.50
	Secundário	326	57.60
	Ensino Superior	175	30.90
	Modalidade Desportiva		
		N	%
	Andebol	159	28.10
	Basquetebol	44	7.80
	Hóquei em Patins	84	14.80
	Futsal	133	23.50
	Voleibol	146	25.80

Quadro 25 - Distribuição das equipas desportivas que compõem a amostra relativamente ao sexo, habilitações literárias e modalidades desportivas dos treinadores (n=54; 100.00%)

Características Demográficas	Sexo	N	%
	Feminino	19	35.19
	Masculino	35	64.81
	Habilitações Literárias		
		N	%
	Secundário	13	24.10
	Ensino Superior	41	75.90
	Modalidade Desportiva		
		N	%
	Andebol	14	25.90
	Basquetebol	5	9.30
	Hóquei em Patins	9	16.70
	Futsal	11	20.40
	Voleibol	15	27.80

Relativamente à idade dos jogadores que compuseram a amostra do presente estudo, o mais novo tem 16 anos e o mais velho possui 41 anos, sendo que a média de idades se situa nos 24.27 anos ($DP=4.55$).

A antiguidade de cada membro na equipa oscila entre uma época e catorze épocas desportivas sendo em média de 2.61 épocas ($DP= 2.05$).

Por sua vez, o treinador mais novo tem 20 anos e o mais velho tem 61 anos, sendo que a média de idades se situa nos 39.00 anos ($DP=7.48$). A antiguidade de cada treinador na equipa varia entre uma época e quinze épocas desportivas ($M = 2.63$ anos; $DP= 2.28$ anos).

No que concerne à idade dos treinadores que fazem parte da amostra do estudo II, o mais novo tem 20 anos e o mais velho possui 61 anos, sendo que a média de idades se situa nos 39.00 anos ($DP=7.48$).

Relativamente à remuneração dos jogadores, como podemos observar na consulta do Quadro 26, 362 jogadores são remunerados (64.00% da totalidade da amostra), sendo que 204 (36.00% da totalidade da amostra) praticam o desporto sem auferirem de qualquer remuneração. Dos jogadores que são remunerados, 226 (39.90% da totalidade da amostra), referem que a sua principal fonte de rendimentos provém da prática desportiva.

Quadro 26 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração dos jogadores (n=566; 100.00%)

Características Demográficas	Sim		Não	
	N	%	N	%
Remuneração	362	64.00	204	36.00
Remuneração Principal	226	39.90	340	60.10

Por último, no que concerne à remuneração dos treinadores, como podemos observar na consulta do Quadro 27, 47 técnicos são remunerados (87.00% da totalidade da amostra), sendo que 7 (13.00% da totalidade da amostra) desempenham a sua função sem auferirem de qualquer remuneração. Dos treinadores que são remunerados, 16 (29.60% da totalidade da amostra) referem que a sua principal fonte de rendimentos provém do desempenho desse cargo.

Quadro 27 – Distribuição da amostra relativamente à remuneração dos treinadores (n=54; 100.00%)

Características Demográficas	Sim		Não	
	N	%	N	%
Remuneração	47	87.00	7	13.00
Remuneração Principal	16	29.60	38	70.40

6.4. Instrumentos

A análise das variáveis consideradas para o estudo II, como já vimos, levou-nos à aplicação de um conjunto de instrumentos. Dois destes instrumentos foram concebidos de “raiz” na presente dissertação: a Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D), que foi construída e validada no estudo I, e o Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportivas, a ser preenchido, em exclusivo pelo líder (treinador principal) (QADED_L), cuja concepção foi inspirada na Escala de Avaliação do Desempenho Grupal –

Forma II (EADG) desenvolvida por Dimas, Lourenço e Miguez (2007). Por sua vez, procedemos à adaptação para o contexto desportivo de um terceiro instrumento, o Questionário de Estilo de Liderança (QEL), de Silva (2007). Por último, recorremos à Escala de Satisfação Grupal (ESAG) desenvolvida por Dimas (2007), cuja linguagem adaptámos, para que pudesse ser aplicada no contexto das equipas desportivas.

Nesta secção do nosso trabalho apresentamos cada um dos instrumentos de medida utilizados, o seu processo de construção/adaptação e os estudos efectuados ao nível das suas qualidades psicométricas.

6.4.1. Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG_D)

A EDG_D foi concebida, como vimos aquando da apresentação do Estudo I¹³, apoiando-se no modelo central da presente investigação: o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG).

A EDG_D possui 34 itens, sendo que cada um deles se encontra relacionado com um diferente Processo de Grupo (Comunicação: tipo de participação; Conflitos e Gestão de Conflitos; Existência de Subgrupos; Coesão de Grupo; Processo de Tomada de Decisão; Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa; Papeis Desempenhados na Equipa; Definição de Objectivos de Equipa e Gestão da Diferença).

Para cada um dos 34 itens o respondente utiliza uma escala de 7 pontos com extremos de “não se aplica” (1) e “aplica-se totalmente” (7).

Embora captando de forma clara somente três das quatro fases de desenvolvimento propostas pelo MIDG (como vimos, a EDG_D ficou somente composta por 3 dimensões, tendo agrupado as fases 3 e 4 do MIDG), o instrumento evidenciou boas qualidades psicométricas nos estudos originais realizados por nós (estudo I da presente dissertação), revelando excelentes níveis de consistência interna, em todas as dimensões (fases de desenvolvimento Grupal), designadamente: na Estruturação (fase 1) $\alpha = .93$; no Reenquadramento (fase 2) $\alpha = .95$ e na Restruturação/Realização (fase 3 e 4) $\alpha = .95$. Os valores expressos pelo *Alphade* Cronbach na EDG_D situam-se claramente acima do ponto de corte (.70) estipulado por Nunnally (1978).

Observámos que cada item se correlaciona acima de .60 com a respectiva dimensão que pretende medir, situando-se, assim, bastante acima do valor de referência de .32 sugerido por Bryman e Cramer (2001).

Importa notar que um estudo posterior realizado por Marques (2010), ainda que aplicando uma versão da EDG_D em equipas de trabalho em contexto organizacional não desportivo, revelou resultados que apontam para o reforço da fiabilidade do instrumento, já que foram encontrados, igualmente, adequados valores de *Alpha* de Cronbach para cada uma das

¹³ Tendo em conta que a EDG_D foi apresentada de forma pormenorizada no Capítulo V da presente dissertação, somente faremos uma breve descrição deste instrumento.

dimensões ($\alpha = .68$, para a fase 1, Estruturação; $\alpha = .87$ para a fase 2, Reenquadramento; e $\alpha = .92$ para o terceiro/quarto estádios (Reestruturação/Realização).

Estudo das Qualidades Psicométricas

Uma vez que a EDG_D é um instrumento que se encontra já validado, efectuámos, neste segundo estudo, somente a análise da consistência interna e das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem (procedimentos adoptados nas duas aplicações (t1) e (t2), deste segundo estudo).

Em ambos os momentos de aplicação os valores do *alpha* de Cronbach são elevados, bastante acima do valor de referência de .70 (Nunnally, 1978) o que evidencia excelentes níveis de consistência interna. No t1 para a Fase I $\alpha = .94$; para a Fase II $\alpha = .95$ e para a Fase III/IV $\alpha = .94$. Por sua vez, no t2, para a Fase I $\alpha = .95$; para a Fase II $\alpha = .96$ e para a Fase III/IV $\alpha = .96$. Ficou igualmente demonstrado pelos resultados, que nenhum item, quando eliminado, iria aumentar o *alpha*, sugerindo que todos os itens são importantes para a constituição da medida.

Nos dois momentos de aplicação a totalidade dos itens correlaciona-se com o respectivo factor (fase de desenvolvimento grupal), acima do valor de referência de .32 sugerido por Bryman e Cramer (2001), apresentando correlações moderadas a elevadas com a dimensão em que se inserem. No t1 o valor mais baixo de correlação item/dimensão foi de .54 (item 30) e o mais alto de .87 (item 18). Já, no t2 o valor mais baixo de correlação item/dimensão foi de .68 (item 2) e o mais alto de .90 (item 22), valores que revelam a qualidade dos itens para a construção da medida.

6.4.2. Questionário de Estilo de Liderança - Desporto (QEL_D)

Com o propósito de identificar o estilo de liderança adoptado pelo treinador (de forma a que posteriormente conseguíssemos verificar se o mesmo se encontrava ajustado ou não ajustado à fase de desenvolvimento grupal), optámos por utilizar o Questionário de Estilo de Liderança – Desporto (QEL_D).

Como afirmámos já, o QEL_D resulta de uma adaptação de um instrumento designado por Questionário de Estilo de Liderança, construído por Silva (2007), com o objectivo de avaliar o estilo de liderança com base no MIDG (Miguez & Lourenço, 2001).

Importa, voltar a referir que o QEL foi construído e validado em contexto organizacional não desportivo, embora se tivesse colocado como hipótese a sua capacidade de avaliar o estilo de liderança de um líder de uma equipa de trabalho que desenvolvesse a sua acção em qualquer domínio profissional.

O QEL consiste numa escala do tipo alfaite (Hill & Hill, 2000), composta por nove itens correspondentes a domínios de liderança, designadamente: Processos de Comunicação; Gestão de Recursos; Tomada de Decisão; Gestão de Conflitos; Estabelecimento de Objectivos; Clarificação e Atribuição de Papéis; Planeamento e Organização; Clima e Definição de Regras e Instruções.

A cada um destes domínios corresponde um item com quatro opções de resposta, que reflectem os comportamentos que um líder pode adoptar. Cada uma destas opções encontra-se relacionada com um dos quatro estilos de liderança admitidos no MIDG (Miguez e Lourenço, 2001), designadamente: Estruturador, Transformador, Orientador e Interactivo. Aos respondentes, que são os elementos da equipa, é solicitado que seleccionem a alínea (obrigatoriamente, apenas uma) que considerem que seja a que melhor retrate o comportamento do respectivo líder.

O estudo desenvolvido por Silva (2007) com o propósito de testar as qualidades psicométricas do QEL incluiu, num primeiro momento, uma análise em componentes principais (como intuito de verificar se as variáveis se agrupavam todas no mesmo factor, já que se pretendia que o instrumento distinguisse as categorias da variável e não a própria variável) e a estimação do *alpha* de Cronbach e, num segundo momento, uma análise da Homogeneidade (HOMALS).

Os resultados revelaram que todos os itens se agrupavam num único factor explicando 46.48% da variância e que o instrumento possuía uma boa consistência interna, assumindo o *Alpha* de Cronbach um valor de .85. Por seu lado, os valores de correlação de cada um dos itens com o total da escala revelaram-se positivos e fortes (acima de .50), excepto para o item 3 (Gestão de Conflitos), que assumiu um valor de .42. Contudo, todos os itens contribuíam positivamente para a construção da medida. Reforçado, ainda, pela observação de que se qualquer dos itens fosse eliminado, o valor do *Alpha* diminuía, razão que levou a autora do estudo a optar por não excluir qualquer item da escala. A HOMALS revelou, por seu lado, que as categorias das variáveis da escala foram percepcionadas como distintas, conseguindo-se diferenciar os quatro estilos de liderança. Esta situação foi ao encontro do preconizado pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

Face a um instrumento como o QEL, com boas qualidades psicométricas, e que pretendia ser aplicável em qualquer tipo de equipa, torna-se imperioso responder à seguinte questão: o que nos terá levado a optar por desenvolver uma adaptação do mesmo ao contexto do desporto?

Numa fase inicial, considerando os predicados do QEL, isto é, o seu objectivo, o modelo que o “alimentava” e as qualidades psicométricas, equacionámos a sua aplicação, no formato original, às equipas desportivas. Todavia, chegámos à conclusão que seria necessário proceder a algumas alterações no instrumento. O léxico utilizado não estava adaptado ao contexto desportivo e uma das categorias originais do instrumento (Definição de Regras e Instruções), suscitava uma elevada subjectividade de interpretação no estudo preliminar que desenvolvemos junto de treinadores, não se revelando de fácil avaliação. Assim, para podermos avaliar o estilo de liderança dos treinadores, considerámos inevitável proceder à adaptação da QEL ao contexto desportivo, surgindo o Questionário de Estilo de Liderança_Desporto (QEL_D).

Antes de apresentarmos o processo de adaptação para o domínio desportivo que efectuámos, importa referir que este trabalho foi desenvolvido com a colaboração de um painel

de peritos em três áreas distintas: Psicologia Organizacional (n=4), Ciências do Desporto (n=2) e Metodologia (n=1). A totalidade destes peritos está profundamente familiarizada com o MIDG.

Para iniciarmos o processo de adaptação e avançarmos com segurança, dissipando qualquer tipo de dúvida, sobretudo relacionada com eventuais incompreensões relativamente ao conteúdo dos itens, optámos por aplicar o QEL e o QEL_D a um conjunto de pessoas com características similares às que iríamos encontrar na amostra do nosso estudo II (17 jogadores – 10 do sexo masculino e 7 do sexo feminino - pertencentes ao escalão sénior, relacionados com as modalidades de Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins e Voleibol), “abrindo” em seguida, espaço para uma reflexão falada.

O objectivo que norteou esta aplicação foi: aferir se os respondentes (I) consideravam claras as instruções para preenchimento do instrumento, (II) compreendiam a linguagem utilizada, e (III) consideravam pertinentes as alíneas face ao objectivo do instrumento.

Após a indicação do que se pretendia que os inquiridos realizassem, assim como das normas de preenchimento, aplicámos num primeiro momento o QEL e, em seguida, o QEL_D.

Os nossos inquiridos, enquanto estavam a seleccionar as respostas na QEL, levantaram, desde logo, várias questões relacionadas com a dificuldade que estavam a sentir no que concernia à compreensão dos itens e, sobretudo, à sua aplicação nas respectivas equipas desportivas. À aplicação do QEL_D, que decorreu sem quaisquer dúvidas colocadas pelos inquiridos, seguiu-se uma reflexão falada.

Apurámos que a totalidade dos respondentes considerou claras as instruções para o preenchimento do instrumento em qualquer das duas versões; a maioria (15; 88.24% da totalidade da amostra) sentiu dificuldades em compreender e aplicar, pelo menos três ou mais alíneas do QEL na sua equipa desportiva; a totalidade dos respondentes referiu que preferia a versão QEL_D, por considerá-la facilmente compreensível, e sobretudo, por ser de mais fácil aplicação nas suas equipas, uma vez que retrata melhor o que efectivamente acontece nesse contexto.

Por último, relativamente ao QEL_D, foi possível verificar que, à excepção de um domínio/item que suscitou diferentes interpretações por parte dos inquiridos, todos os outros se mostraram adequados ao objectivo do instrumento: identificar o estilo de liderança do seu treinador.

O domínio que desencadeou diferentes interpretações e um aceso debate foi: Definição de Regras e Instruções. A forma como este domínio/item e respectivas alíneas/categorias, estavam a ser interpretadas, condicionou as respostas dos indivíduos. Durante a reflexão falada, vários respondentes afirmaram que mudariam a sua resposta caso a interpretação que estava a ser realizada pelos seus pares e que era distinta da sua, fosse a mais ajustada.

Ao apercebermo-nos das dificuldades que estavam a ser sentidas pelos respondentes, a nossa tarefa passou a consistir na tentativa de encontrar uma alternativa na redacção deste domínio, utilizando um léxico que fosse facilmente entendível, tornando-o aplicável no contexto desportivo sem se afastar do pretendido pelos autores do QEL.

Considerámos, por isso, que seria mais adequado que este domínio se “desdobrasse” em outros dois, que, em conjunto, iriam ao encontro da essência do domínio original (Definição de Regras e Instruções) do QEL. Nesta linha de acção, procedemos à substituição do domínio designado por “Definição de Regras e Instruções”, pelos domínios “Indicações para a Execução dos Exercícios” e “Controlo da Execução dos Exercícios”.

O Quadro 28 faz um paralelo entre os domínios que constam no QEL e os domínios que o QEL_D integra.

Quadro 28 – Domínios do QEL *versus* Domínios do QEL_D

QEL	QEL_D
Processos de Comunicação	Processos de Comunicação
Tomada de Decisão	Tomada de Decisão
Gestão de Conflitos	Gestão de Conflitos
Estabelecimento de Objectivos	Estabelecimento de Objectivos
Clarificação e Atribuição de Papeis	Clarificação e Atribuição de Papeis
Planeamento e Organização	Planeamento e Organização
Clima	Clima
Gestão de Recursos	Gestão de Recursos
Definição de Regras e Instruções	Indicações para a execução dos Exercícios Controlo da Execução dos Exercícios

Os dois novos domínios, “Indicações para a Execução dos Exercícios” e “Controlo da Execução dos Exercícios” procuraram não desvirtuar a finalidade do original (aferir o nível de centralização - ou descentralização - do líder ao estipular regras e fornecer instruções, indicações aos seus colaboradores), orientando para um espaço-tempo (treinos)e para um conjunto de tarefas (exercícios)do contexto dos nossos respondentes (jogadores).

No fundo, o que fizemos foi minorar a subjectividade da interpretação dos respondentes ao domínio inicial (e respectivas alíneas), facilitando a sua aplicação às equipas desportivas, balizando-o e, concomitantemente, clarificando-o, com a introdução do tempo,

espaço e tipo de tarefa, procurando remetê-lo em termos da sua aplicabilidade para uma realidade vivenciada pelos jogadores (sessões de treinos e jogos).

Em suma, o processo de adaptação do QEL para o contexto desportivo conduziu à adaptação da linguagem e à substituição do domínio “Definição de Regras e Instruções”, por outros dois (novos): “Indicações para a Execução dos Exercícios” e “Controlo da Execução dos Exercícios”.

Estudo das Qualidades Psicométricas

A primeira fase do tratamento dos dados consistiu na análise dos *missing values* da escala. Considerando o ponto de corte sugerido por Hair et al. (2006), os indivíduos que apresentassem mais de 10% de não respostas, o que, neste instrumento, equivalia a mais de 1 item não respondido, seriam excluídos da amostra. Com base neste critério nenhum dos sujeitos foi eliminado. A substituição dos *missing values* existentes foi feita com base no estilo de liderança que predominava nas demais categorias.

Uma vez que no QEL_D, as categorias (quatro) de cada variável (item) são o que identifica cada diferente estilo de liderança, no estudo das qualidades psicométricas do instrumento, o importante foi saber se, de facto, as categorias são suficientemente distintas para caracterizar diferentes estilos de liderança. Por outras palavras, não desejamos distinguir as variáveis, mas as categorias dentro das variáveis.

Movidos por esta finalidade, procedemos a uma Análise da Homogeneidade (HOMALS). A HOMALS consiste num método descritivo para a análise de variáveis qualitativas, capazes de traduzir as categorias que as constituem. Esta técnica exploratória insere-se num conjunto mais alargado de procedimentos designado de análise multidimensional. Depois de verificar os indicadores estatísticos de adequação da técnica, efectuou-se a análise do gráfico de quantificação, tendo em consideração o nível de proximidade ou afastamento de cada um dos níveis das variáveis em análise, neste caso dos estilos de liderança referidos (Hair, Black Babin, Anderson & Tatham, 2006; Carvalho, 2004).

Esta análise permite-nos: (I) identificar a especificidade das associações entre as categorias das múltiplas variáveis em estudo, aferindo-se, desta forma, o perfil de cada grupo de categorias (estilo de liderança); (II) observar o posicionamento relativo dos vários grupos (estilos), o que permite detectar a existência de relações de associação ou de oposição.

As diferentes configurações irão permitir, então, identificar grupos (estilos de liderança) que, referindo-se ao mesmo constructo (liderança), são caracterizados por padrões de comportamento distintos. Logo, torna-se possível observar padrões de associação de categorias, induzindo-se a presença de treinadores que partilham tendencialmente as mesmas características.

Para proceder à determinação da qualidade das dimensões (eixos que suportam a representação das dimensões), calculámos os seus valores próprios, que vão estabelecer a capacidade que cada dimensão tem para explicar os dados. Os resultados destes cálculos apontaram para a determinação de duas dimensões com valores próprios bastante

satisfatórios; a primeira dimensão apresentou um valor próprio de .737e a segunda dimensão um valor próprio de .424 (acima de .200, geralmente avançado como bom valor) (Geer,1993) Concluimos que o recurso a duas dimensões seria o mais adequado.

Na análise do Gráfico1das quantificações das categorias das variáveis, podemos verificar o sistema de inter-relações das múltiplas variáveis, por via das suas categorias.

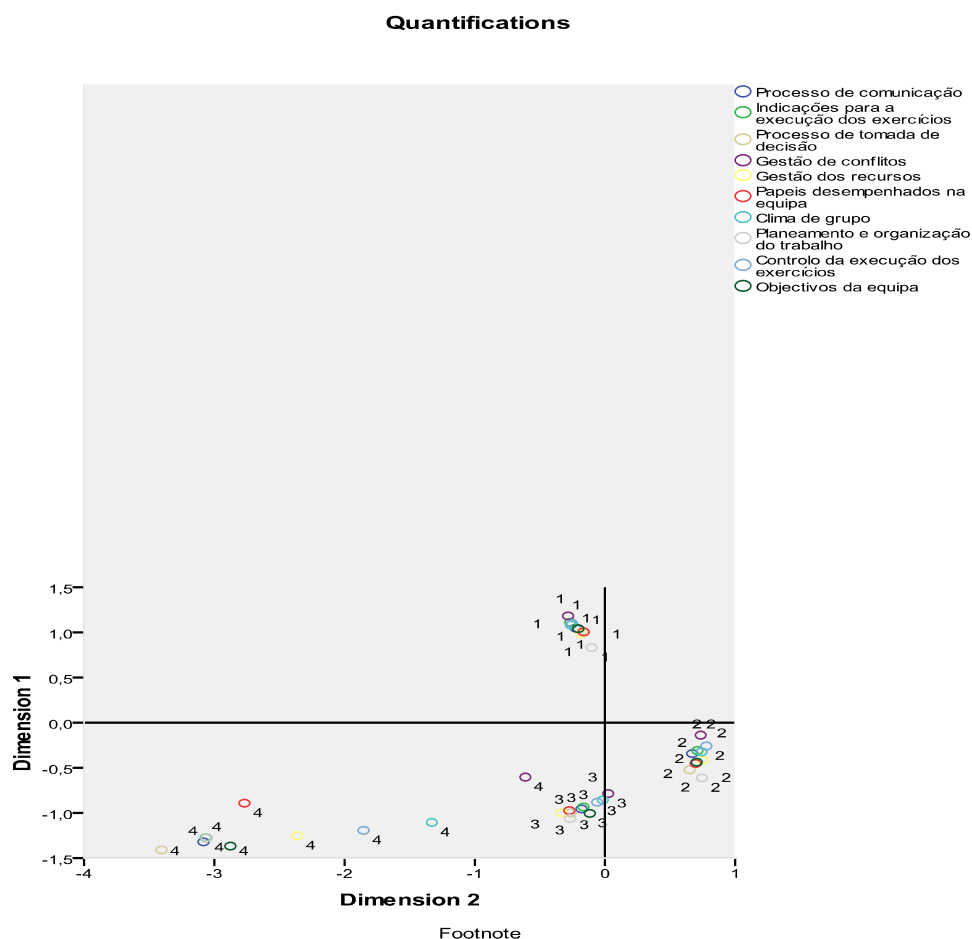


Gráfico 1 - Plano das quantificações das categorias das variáveis

Através da representação (Cf. Gráfico 1) podemos observar mais facilmente o agrupamento existente entre as categorias de todas as variáveis, bem como as suas posições no espaço comum, permitindo-nos avançar com a identificação de associações privilegiadas entre as categorias das diferentes variáveis (o 1 agrupa com o 1; o 2 com o 2; o 3 com o 3 e o 4 com o 4) e, conseqüentemente, reconhecer grupos homogêneos (estilos de liderança).

Seria expectável o surgimento de quatro agrupamentos que representariam, cada um deles, um dos quatro estilos de liderança contemplados no referencial teórico por nós eleito, o MIDG. Contudo, é possível constatar a existência de 3 agrupamentos com posicionamento claro (1, 2, 3) e uma grande dispersão das respostas 4, o que indica pouca especificidade na identificação deste estilo. Acreditamos que esta dispersão está intimamente relacionada com a (quase inexistente) identificação de treinadores com as características do estilo 4.

Face a esta realidade, levantamos como hipótese explicativa para a maior fragmentação dos resultados das respostas relativas ao estilo 4, o facto de existir um menor número de respostas nessa categoria. O estilo Interactivo (designação do estilo 4), ao representar um estilo muito descentralizador, pode ser mais difícil de encontrar no contexto desportivo, onde se assume muitas vezes que um treinador, no papel de líder, tem de centralizar a gestão dos processos grupais com um maior ou menor gradiente. Na forma de liderar a que se referem as respostas 4, Interactivo, embora o líder se encontre presente, delega um pouco mais na equipa a gestão dos processos grupais, o que poderá originar que seja o estilo de liderança do MIDG adoptado, ou percepcionado, com menos frequência.

Assim, podemos afirmar que os estilos 1, 2, 3, são identificados pelos sujeitos e estes são sistemáticos nessa identificação, o que vai ao encontro do MIDG. No que concerne ao estilo 4 pelas razões aduzidas não poderemos retirar essas conclusões.

Observamos, igualmente, uma elevada proximidade entre as categorias 2 e 3, que embora distintas, se encontram mais próximas.

A maior proximidade entre 2 - estilo Transformador - e 3 - estilo Orientador - tem, igualmente, uma leitura sustentada teoricamente. Embora o estilo Orientador seja mais descentralizador que o estilo Transformador, é possível que os sujeitos diferenciem menos estes dois estilos pelo facto de poderem percepcionar a abertura a sugestões por parte do líder (no estilo Transformador) como sinónimo de alguma descentralização, mais característica do estilo Orientador. Ainda assim, os sujeitos conseguem percepcionar as diferenças entre estes estilos.

Constatamos, ainda, um elevado afastamento das categorias 1 e 4, ao contrário das categorias 2 e 3, que embora distintas se encontram mais próximas.

Estes dados são também explicados pelo MIDG. Estes dois pólos referem-se, na teoria, aos dois estilos de liderança mais distantes, relativamente à forma como o poder e a centralização estão mais concentrados no líder ou mais distribuídos pelos colaboradores. Com efeito, a categoria 1 equivale ao estilo de liderança Estruturador e, por isso, marcado por uma maior centralização dos processos inerentes ao grupo, e a categoria 4 equivale ao estilo Interactivo, que se reveste de uma grande descentralização no controlo dos processos grupais.

Em suma, esta análise permitiu verificar que a QEL_D identifica bem três estilos de liderança (os estilos 1, 2 e 3). O quarto estilo encontra-se disperso sem contornos definidos (Cf. Gráfico 1), evidenciando uma baixa frequência de resposta. Tal situação fornece pistas acerca da sua existência, porém a QEL_D não o consegue identificar, pelo menos com a presente amostra.

Embora cientes desta impossibilidade, estes resultados vão em grande parte ao encontro dos obtidos pelo trabalho que esteve na génese do QEL, desenvolvido por Silva (2008), como reflectem, na sua maioria, o preconizado pelo MIDG. Face a estes resultados, um pouco à semelhança do que fizemos com a EDG_D relativamente à fase 3 e 4, em que optamos por as juntar, decidimos, igualmente, agregar o estilo 3 ao 4. Como resultado, e com

base no MIDG, o QEL_D identifica três estilos de liderança: o Estruturador (estilo 1); o Transformador (estilo 2) e o Orientador/Interactivo (estilo 3/4).

6.4.3. Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportivas (QADED_L)

Para a prossecução do estudo II, necessitávamos de um instrumento que nos permitisse avaliar o desempenho das equipas desportivas. Para tal, foi nossa opção adoptar uma medida de desempenho baseada nas percepções do líder (neste caso, do treinador principal). Esta nossa preferência foi sustentada pelos seguintes pontos: (I) na maior parte das organizações e equipas que fazem parte delas, é o líder que deverá assumir a função de avaliar o desempenho global da sua equipa e individual dos seus colaboradores; (II) pela proximidade que tem com a equipa, o treinador, quando comparado com outros agentes desportivos (e.g., o presidente do clube; o director do departamento - caso exista -,...) deverá ter uma noção mais realista dos padrões de desempenho da sua equipa, assim como, dos seus pontos fortes e das áreas que necessitam de ser potenciadas; (III) o output de uma equipa (independentemente do tipo de equipa e domínio profissional em que intervém), sob o ponto de vista da tarefa, deve ser avaliado em função dos padrões de exigência de quem os estabelece e revê ou supervisiona. Neste processo é incontornável a relevância que a figura do líder assume, sendo mesmo apontado como aquele que deverá proceder, em primeiro lugar, a esta avaliação ou controlo do output grupal (Hackman, 1987); (IV) na maior parte dos trabalhos desenvolvidos que se propuseram estudar a avaliação de desempenho grupal, considerando inclusive o domínio não desportivo, o líder foi sistematicamente escolhido como fonte da avaliação de desempenho (De Dreu, West, Ficher & MacCurtain, 2001; De Dreu & Van Vianen, 2001; Dimas, 2007; Dimas et al. 2007; Dimas & Lourenço; 2011; Gil, Rico, Alcover & Barrasa, 2005).

Perante este quadro, o “primeiro passo” dado foi desenvolver uma pesquisa na literatura direccionada a analisar os instrumentos já existentes, concebidos por outros autores e com o objectivo de medir a eficácia grupal, no subsistema tarefa.

De entre os diversos instrumentos que se apresentavam como hipótese, a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II (EADG) (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007) permitia cumprir o nosso objectivo. No entanto, os itens que integravam a EADG-Forma II não se ajustavam, integralmente, às equipas desportivas.

Face a esta realidade, optámos por construir um novo instrumento de avaliação que permitisse medir a eficácia grupal no sistema tarefa em equipas desportivas, mas tendo, sempre como referência a EADG – Forma II (Dimas et al., 2007).

A EADG-Forma II é composta por 10 itens que cobrem vários aspectos relacionados com o desempenho grupal, distribuídos por duas dimensões; a dimensão 1 designada por *inovação* e a dimensão 2 denominada por *eficiência*. A primeira dimensão integra um conjunto de proposições que se referem às capacidades da equipa para introduzir e implementar novas

soluções, (re)agir adequadamente perante problemas e imprevistos e, também, gerar, avaliar, interiorizar e aplicar novas ideias, transformando-as em novos métodos, produtos e serviços¹⁴.

A segunda dimensão, por seu lado, agrupa 4 itens relacionados com a avaliação da aptidão da equipa para executar as tarefas que lhe foram atribuídas com qualidade e eficiência, respeitando os prazos exigidos¹⁵.

Na EADG – Forma II é solicitado aos respondentes que avaliem o desempenho da sua equipa de trabalho em cada um dos itens das duas dimensões, recorrendo a uma escala com 10 pontos de resposta (1 = *mau* a 10 = *excelente*).

Estamos perante um instrumento que revelou possuir muito boas qualidades psicométricas. Os estudos realizados pelos autores da escala revelaram, com efeito, que no seu conjunto, as duas dimensões explicavam 68.40% da variância total (54.60% da variância total é explicada pela a dimensão Inovação; a dimensão Eficiência explica 13.85% da variância total) e que a EADG-Forma II apresentava uma boa consistência interna. O *alpha* de Cronbach para a dimensão *inovação* foi de .88 e para a dimensão *eficiência*, foi de .84. Por último, as correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem mostraram-se ou moderadas ou elevadas.

Recordamos que à semelhança do ocorrido com todos os instrumentos utilizados nos estudos empíricos da presente dissertação, foi nossa preocupação central desenvolver um instrumento adaptado às características das equipas que compunham a nossa amostra. Neste sentido, a EADG-Forma II contém itens que não se adaptam ao estudo da eficácia colectiva no sistema instrumental em equipas desportivas. Por exemplo, o item 8, “Cumprimento dos Prazos Estabelecidos”, apresenta-se ajustado e pertinente em equipas no contexto organizacional não desportivo, mas fará sentido avaliá-lo em equipas desportivas?

Por outro lado, continuando focados nas equipas desportivas e no objectivo deste instrumento, não existirão itens pertinentes e que deveriam ser integrados numa medida de desempenho de tarefa das equipas em questão e que não constam da EADG-Forma II?

Dimas (2007) alerta, a este respeito, para o facto de os indicadores que são relevantes para avaliar um determinado tipo de grupos de trabalho, não serem necessariamente os mesmos quando a avaliação incide sobre equipas com características distintas. Esta autora refere que a construção de medidas de desempenho grupal deve, por isso, ter em consideração o tipo de funções que são desenvolvidas pelas equipas e que são objecto de avaliação.

Neste cenário, e continuando a tomar sempre por referência a EADG-Forma II, procurámos utilizar critérios de desempenho centrados em aspectos considerados prioritários

¹⁴ Os itens que compõem a primeira dimensão são: 1 - Capacidade de abordar os problemas adequadamente; 2 - Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos; 6 - Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas; 7 - Capacidade de implementar novas ideias; 9 - Número de novas ideias/sugestões introduzidas; 10 - Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevistos.

¹⁵ Os itens que compõem a segunda dimensão são: 3 - Qualidade do trabalho produzido; 4 – Eficiência no desenvolvimento das tarefas; 5 – Quantidade de trabalho produzido e 8 – Cumprimento dos prazos estabelecidos.

em equipas desportivas, que se encontrassem próximos dos indicadores utilizados no quotidiano deste tipo de grupo de trabalho pelos respectivos líderes (treinadores principais).

O processo de concepção/construção do QADED_L passou pela etapa que consistia em administrar a EADG-Forma II a uma amostra de 12 treinadores principais (líderes de equipas de modalidades desportivas que o estudo II considerou). Esta aplicação tinha, como principal objectivo, a recolha de feedback, através de uma reflexão falada, no que se relaciona com a compreensibilidade dos itens, a sua pertinência e o seu grau de adaptação à realidade das equipas desportivas, tendo em consideração o objectivo do instrumento. De igual modo foi nosso objectivo recolher informação adicional que permitisse a construção de novos itens, ajustados ao contexto desportivo.

Após a explicação do objectivo da reflexão falada, assim como das instruções de preenchimento do instrumento, procedeu-se à aplicação da EADG-Forma II. A totalidade dos treinadores considerou dois itens inadequados e, conseqüentemente, não conseguiu avaliar as suas equipas nesses critérios, (5 – “Quantidade do Trabalho Desenvolvido” e 8 – “Cumprimento dos Prazos estabelecidos”). A maioria (10 treinadores; 83,33% da totalidade da amostra) considerou outros dois itens (3 – “Qualidade do Trabalho Desenvolvido” e 4 – “Eficiência no Desenvolvimento das Tarefas”), demasiado abrangentes e susceptíveis de uma elevada subjectividade na sua interpretação e aplicação às suas equipas, dificultando a selecção de respostas que reflectissem, o mais próximo possível, a realidade.

Outrossim, 8 treinadores (66.67% da totalidade da amostra), consideraram existir dificuldade em avaliar as suas equipas nos itens 6 – “Qualidade das Novas Ideias/ Sugestões introduzidas”, 7 – “Capacidade de Implementar Novas Ideias” e 9 – “Número de Novas Ideias/Sugestões Introduzidas”. Em termos resumidos a mensagem que estes 8 treinadores procuraram passar era que, no que se refere ao item 9, tinham muitas dificuldades em conseguir quantificar as novas ideias introduzidas e que a resposta ao item 6 apontaria já, embora tacitamente, para o item 7. Consideravam, igualmente, que responderiam mais facilmente ao item 6, que remete para uma opinião qualitativa acerca das novas ideias que emergiram e das sugestões introduzidas, do que ao item 9 que requeria a quantificação das ideias e sugestões produzidas e introduzidas.

Por último, ainda nesta reflexão falada, a totalidade dos treinadores considerou de fácil compreensão, pertinentes e adequados a aplicação nas suas equipas desportivas dos itens 1 – “Capacidade de Abordar os Problemas Adequadamente”; 2 – “Definição de Estratégias Tendo em Vista o Alcance dos Objectivos Estabelecidos”; e 10 – “Capacidade para Lidar com a Incerteza e com acontecimentos imprevisíveis”.

Após a aplicação da EADG-Forma II e respectiva reflexão falada, cujo resultado considerámos clarificador em termos de definirmos a nossa linha de acção, realizámos, posteriormente, uma pesquisa com o propósito de proceder a um levantamento de vários indicadores, considerados potencialmente relevantes, quando se deseja avaliar a eficácia grupal no subsistema instrumental em equipas desportivas.

A etapa seguinte consistiu na realização de uma reunião com peritos em Ciências do Desporto (n=2) no sentido de ouvir as suas perspectivas acerca desta matéria. Nesta reunião foram apresentados os resultados da reflexão falada, assim como uma proposta de um conjunto de indicadores, fruto do trabalho de pesquisa realizado por nós, com o propósito de recolhermos feedback destes especialistas.

Após estas etapas, sentimo-nos preparados para apresentar uma proposta de um instrumento de avaliação que designámos por Questionário de Avaliação de Desempenho em Equipas Desportivas, segundo a percepção dos líderes (QADED_L), cuja estrutura e alguns itens foram “herdados” da EADG-Forma II, decorrente das qualidades que este instrumento possuía, e que foram já evidenciadas. Assim sendo, optamos por manter a escala com 10 pontos de resposta (de 1 - “*mau*” a 10 - “*excelente*”) e, tomando em consideração a reflexão falada que realizámos com os treinadores, os indicadores de desempenho de equipas desportivas na dimensão tarefa sugeridos pela literatura e a opinião dos peritos em Ciências do Desporto, procedemos à selecção dos itens que a EADG-Forma II possuía e que, em nosso entender, seriam ajustados às equipas que estudaríamos. Optou-se, por contraposição, à eliminação dos restantes itens, e à introdução de novos.

O Quadro 29 faz uma comparação entre os itens da EADG-Forma II e os que constam no QADED_L, permitindo verificar os que são comuns aos dois instrumentos, assim como, os que, integrando a EADG-Forma II foram eliminados.

Quadro 29 – Itens da EADG-Forma II que constam do Questionário de Avaliação de Desempenho de Equipas Desportivas_Líderes (QADED_L)

EADG-FORMA II	QADED_L
1 - Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	1 - Capacidade de abordar os problemas adequadamente
2 - Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	2 - Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos
3- Qualidade do trabalho produzido.	-
4- Eficiência no desenvolvimento das tarefas.	-
5 - Quantidade de trabalho produzido.	-
6 - Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.	-
7 - Capacidade de implementar novas ideias.	-
8 - Cumprimento dos prazos estabelecidos.	-
9 - Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	-
10 - Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.	10 - Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis

A análise do Quadro 29 permite constatar que o QADED_L mantém 3 itens da EADG-Forma II, todos pertencentes à dimensão 1 (inovação), designadamente: “Capacidade de abordar os problemas adequadamente”; “Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos”; “Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas”; “Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis”.

Esta opção fundamenta-se no facto de estes itens, à semelhança do tipo de grupos de trabalho que foram estudados pela EADG-Forma II, se terem revelado pertinentes.

A “Capacidade de abordar os problemas adequadamente”, na óptica de McAuley, Marquez, Jerome, Blissmer e Katula (2002) e Weinberg e Gould (2007a), consiste numa competência de superlativa importância no desempenho de equipas desportivas.

Por sua vez, a “Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos”, assume relevância, pois segundo Gilbert e Trudel (2004), Hughes (2004) e Weinberg e Gould (2007b), a existência de objectivos específicos é um “pré-requisito” para termos equipas desportivas eficientes e eficazes. Com base nos objectivos definidos, as estratégias delineadas permitirão aquilatar a eficiência e eficácia destas mesmas equipas.

Por último, constatámos que os Jogos Desportivos Colectivos (JDC) se desenrolam em meio instável e inconstante, ricos em situações inesperadas, onde a “Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis” é indispensável às equipas (Konzag, 1983, Tavares, 1993).

Neste ambiente caracterizado pela incerteza, Duran e Lasierra (1987) afirmam que as equipas desportivas procuram extrair as constâncias e regularidades no conjunto das informações disponíveis. Para estes autores, as equipas mais maduras recorrem a duas estratégias para gerirem a incerteza com maior probabilidade de sucesso: a) procuram encontrar regularidades nas modificações do envolvimento, b) constroem um repertório de esquemas que permitem “ler” a situação actual e antecipar, a curto prazo, os acontecimentos, numa base de tomada de informação, não sobre as acções do adversário, mas sobre as suas.

Tavares (1993) acredita mesmo que, muito provavelmente, é este contexto de incerteza que proporciona aos JDC uma “magia” particular.

Face ao exposto, julgámos que a opção de o QADED_L manter estes quatro itens já existentes na EADG-Forma II, está fundamentada.

Por seu turno, introduzimos, no QADED_L quatro novos itens: “Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo”; “Resultados desportivos obtidos pela equipa”; “Performance da equipa em termos estratégico-tácticos” e “Coesão de Grupo”.

A inclusão destes novos itens resulta de uma inventariação de possíveis indicadores de desempenho em equipas desportivas, com base na revisão da literatura e na reunião com os peritos em Ciências do Desporto, com o propósito de mapear os indicadores nucleares no processo de avaliação de desempenho de aspectos específicos de equipas desportivas.

A opção pela introdução do item “Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo” no QADED_L, encontra, sobretudo, fundamentação na Abordagem da Dinâmica Ecológica no desporto.

Sob uma perspectiva sintética, Gibson (1979) afirma que a perspectiva ecológica preconiza que a acção humana é o resultado de um processo cíclico que inclui a percepção da informação contextual para orientar a acção, para que esta, por sua vez, possa contribuir para uma melhor exploração da informação contextual.

A Abordagem da Dinâmica Ecológica no desporto assenta na posição de Gibson (1979), procurando elevar os níveis de desempenho dos jogadores e equipas, facilitando a capacidade de transferência do trabalho desenvolvido em contexto de treino para a situação de competição (Araújo, 2006; Hristovski, Davids & Araújo, 2009).

Araújo (2006), na Abordagem Dinâmica Ecológica no desporto, coloca ênfase no processo de tomada de decisão, pelo facto de considerá-lo dinâmico, complexo, e que se expressará, na acção dos jogadores e, consequentemente, da equipa.

De acordo com Allard, Graham e Paarsalu (1980), Araújo, Davids, Chow e Passos (2009) e, também, Williams e Davids (1995), os JDC impõem aos jogadores a particularidade das decisões serem tomadas num curtíssimo espaço de tempo, sofrendo uma constante reavaliação, impondo, concomitantemente, um alto grau de atenção e concentração. Deste modo, o tempo de decisão associado à velocidade perceptiva, solicitada para distinguir com eficiência entre vários estímulos, o mais rapidamente possível, são fundamentais nos JDC e elementos importantes na análise do nível competitivo dos jogadores e equipas (Araújo et. al, 2009).

A informação especificando as propriedades relevantes do sistema atleta-contexto de performance permite a percepção das possibilidades de acção emergentes (Correia & Araújo, 2009). Esta informação é relevante no contexto dinâmico de performance desportiva da equipa (e.g.,no repetido encurtamento de espaços entre jogadores, intra e inter-equipa).

Na mesma linha de entendimento, Sereni (1996), sustenta que o trabalho do processo de tomada de decisão nos treinos, pela importância que assume em termos de influenciar o desempenho de uma equipa em situação de competição, deve ser cuidadosamente direccionado para factores como o aperfeiçoamento de aspectos semânticos, processos neuro-motores, psicológicos e cognitivos de forma a terem reflexos positivos, efectivos, em situação de competição, não “esgotando” o surgimento dos seus resultados no contexto de treino.

Outrossim, é através de um complexo mecanismo que abrange a percepção e análise da situação, a tomada de decisão e a, consequente execução (Aguilà & Pereira, 1993; Brito & Maças, 1998; Mahlo, 1980), que a táctica se consolida como componente central e coordenadora dos jogos desportivos de oposição (Aguilà & Pereira, 1993; Aguilà, Pèrez, Solana & Renom 1990; Greco & Chagas, 1992; Moya, 1996; Riera, 1995; Sisto & Greco, 1995).

Nesta perspectiva quando os jogadores e equipas se encontram em interacção com o ambiente de performance (ou próximo dele), elevam as probabilidades de acontecer uma transposição das competências desenvolvidas em contexto de treino, para situação de

competição, sendo, desta forma, expectável, um aumento do rendimento desportivo (Araújo, et al., 2009). A capacidade (ou incapacidade) de transferência das diferentes competências desenvolvidas no treino (e.g., a tomada de decisão pelos jogadores) para a situação de competição, ao apresentar-se como a principal finalidade desta abordagem, passa a ser pertinente equacioná-la, como um importante indicador de desempenho de uma equipa.

Por outro lado, Hercher (1983) estabelece um significado importante ao ensino sistemático da apreensão do jogo em situação de treino, de forma a ocorrer transposição das capacidades individuais e grupais desenvolvidas neste contexto para a dimensão da competição. Este autor preconiza que os jogadores, ao receberem conscientemente informações nos treinos, podem orientar mais correctamente o seu desempenho e manifestar maior sucesso nas acções tácticas em contexto de competição. Para que tal se verifique, torna-se fundamental trabalhar o processo comunicacional entre treinador-jogador, treinador-equipa e entre jogador-equipa.

Em suma, uma melhor compreensão sobre a capacidade de adaptação da equipa a situações complexas e dinâmicas que surgem frequentemente em competição (através, da melhoria da capacidade de tomada de decisão, ou do processo comunicacional, por exemplo, relacionado com o nível estratégico-táctico), parece contribuir para a promoção de um processo mais ajustado aos constrangimentos (informações) que estão de facto presentes no contexto competição, tendo como consequência expectável e desejável a equipa apresentar uma performance mais elevada.

A forma como o treino é prescrito, realizado e monitorizado, é fundamental para que a equipa desenvolva essa mesma capacidade, de forma a facilitar que os jogadores consigam realizar a transferência do trabalho realizado neste contexto para a situação de competição. Por outras palavras, conseguir-se rentabilizar o processo de treino para que este tenha repercussões positivas no desempenho da equipa em contexto de competição. Com base no apresentado, parece-nos claro que a transferência das capacidades desenvolvidas do treino para a competição é um indicador de desempenho de equipas desportivas a ser considerado.

Foi neste quadro, que tomámos a decisão de considerar a “Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo”, como um indicador de desempenho em equipas desportivas, passando a constituir um item do QADED_L.

A inserção no QADED_L do item “Resultados desportivos alcançados pela equipa” explica-se pelo facto de este indicador ser frequentemente utilizado como critério único para avaliar o nível de rendimento das equipas desportivas no escalão de seniores, e inclusive, inferir a qualidade de trabalho que é realizada entre o treinador e o respectivo grupo de trabalho (Côté & Sedgwick; 2003; Côté et al., 1995; Gilbert & Trudel, 1999; Mallet & Côté 2006; Potrac, Brewer, Jones, Armour & Hoff, 2000).

Todavia se tal é factual, um largo número de autores (e.g., Burton & Naylor, 2002; Carron & Dennis, 2001; Chelladurai, 1984; Côté et al., 1995; Feltz, 1992; Gilbert & Trudel, 2004; Horn, 1992; Hughes, 2004; Muray & Mann, 2006; Potrac et al., 2000; Salmela, 1995) sustenta que se o número de “vitórias” e “derrotas” (e empates nas modalidades que o permitem

acontecer) é fundamental para avaliar o desempenho das equipas desportivas no escalão de seniores, sendo de fácil implementação, jamais deverá ser o único critério a ser utilizado. O rendimento competitivo de uma equipa desportiva contempla vários elementos que concorrem para a sua concretização (Burton & Naylor, 2002; Carron & Dennis, 2001; Chelladurai, 1984; Côté & Sedgwick 2003; Hughes, 2004; Murray & Mann, 2006; Weinberg & Gould, 2007a).

Por fim, é necessário estarmos conscientes que nos JDC o resultado depende muito do adversário. Os JDC implicam a oposição entre equipas, sendo que as mesmas podem ter um rendimento elevado, inclusive superior ao habitual, mas não vencer, pois o adversário conseguiu ser ainda melhor.

Este quadro levou-nos a considerar que os resultados desportivos como medida única para avaliar o desempenho das equipas desportivas produziriam, com elevada probabilidade, avaliações distorcidas.

O apresentado anteriormente foi determinante para a nossa opção em considerar indispensável a introdução no QADED_L do item “Resultados desportivos alcançados” e fundamentou, igualmente, a nossa opção por não constituir medida única ou “a” medida da eficácia de tarefa. Mais, contribuiu para reforçar a nossa pretensão de base, que se traduzia na concepção de um instrumento (QADED_L) que fosse abrangente, contemplando um conjunto de indicadores de desempenho que se assumissem pertinentes, quando o propósito fosse o de avaliar o desempenho das equipas desportivas, na dimensão instrumental.

Por outro lado, observámos que no domínio dos JDC, diversos autores (e.g., Bayer, 1994; Deleplace, 1994; Duricek, 1985; Faria & Tavares, 1993; Garganta, 1994, 2000; Greco & Chagas, 1992; Gréhaigne, 1989, 1992; Gréhaigne & Guillon, 1992; Grosgeorge, 1990; Konzag, 1983, 1991; Matveiev, 1986; Prudente, Garganta & Anguera, 2004; Ripoll, Kerlirzin, Stein & Reine, 1995; Starkes, 1987; Sisto & Greco, 1995; Tavares, 1993; Teodorescu, 1977) têm procurado enfatizar a relevância dos aspectos estratégicos e táticos na performance das equipas desportivas, acreditando que é neste grupo de desportos que esta componente desempenha um papel mais importante, por assumir um nível de expressão superior, mais complexo e dinâmico, condicionando, de uma forma decisiva, as demais estruturas do rendimento das equipas

No entendimento de Knapp (1979) e Teodorescu (1984), o raciocínio tático confere conteúdo (de cariz, obviamente, tático) aos procedimentos técnicos dos jogadores. Todavia, no plano prático, a tática e a técnica são indissociáveis, pelo facto das habilidades técnicas se encontrarem relacionadas com a qualidade das “leituras” das situações intra-equipa e inter-equipa pelos jogadores, que irão influenciar as respectivas escolhas em termos de outputs (Gréhaigne, 1992).

Importa vincar que os conceitos de estratégia e tática são confluentes, de tal modo que podemos observar, frequentemente, a sua utilização em consonância (Vieira, 2003). Porém, em bom rigor, é possível distinguir no plano conceptual Estratégia de Tática.

Garganta (2000) considera que a Estratégia se identifica com algo que está adstrito, sobretudo, a aspectos que decorrem da intervenção do treinador, correspondendo a um plano

de acção relacionado com os fins da mudança. Porém, será desacertado restringir a Estratégia às situações colaterais ao jogo, arroladas, exclusivamente, com a actuação do treinador, pois o jogador transporta-a para o “terreno de jogo”, devendo ser competente na operacionalização de um conjunto de estratégias que se inscrevam num quadro estratégico global da equipa (Modelo de jogo) (Garganta, 2000). Por seu lado, na óptica do mesmo autor, a táctica refere-se à forma como os jogadores e as equipas gerem os momentos do jogo no seu decurso. A táctica é a aplicação da estratégia às condições específicas do confronto.

Em suma, a dimensão estratégico-táctica parece condicionar, de uma forma importante, o comportamento e a prestação das equipas no âmbito das modalidades desportivas colectivas que fazem parte do estudo II do presente trabalho. Tal quadro motivou-nos a introduzir no QADED_L um item que avaliasse a percepção dos treinadores no que concerne à dimensão estratégico-táctica: “Performance da equipa em termos estratégico-tácticos”.

Por último, a inclusão do item: “Coesão de grupo” no QADED_L explica-se pelo facto de Widemeyer, Carron e Brawley (1993) terem realizado uma revisão de 30 estudos que tinham como temática central a coesão grupal em equipas, chegando à conclusão de que 83% desses trabalhos sustentavam a existência de uma relação positiva entre coesão e desempenho (sucesso da equipa). Por seu lado, Mullen e Cooper (1994) desenvolveram uma revisão da literatura que considerou 66 estudos empíricos que avaliavam a relação coesão grupal e performance desportiva da equipa, extraindo a conclusão de 92% desses trabalhos apontarem para uma relação forte entre estas duas variáveis (níveis de coesão de grupo elevados estavam fortemente correlacionados com performances desportivas elevadas).

No entanto, Carron, Spink e Prapavessis (1997) observaram algumas contradições na relação coesão de grupo/performance desportiva. Estes autores referem que para se compreender as inconsistências por eles identificadas, torna-se necessário considerar a medida de coesão, as características da tarefa e a direcção da causalidade. Estes autores acreditam que a relação positiva entre coesão e performance desportiva surge mais frequente em desportos colectivos que requerem interacção extensiva, coordenação e cooperação entre membros (características que encontramos na sua totalidade nas modalidades desportivas consideradas nos estudos empíricos que realizámos na presente dissertação). Tal posição vai ao encontro do já defendido por Widemeyer et al. (1993) quando estudaram a relação coesão grupal/performance desportiva em equipas de basquetebol; do trabalho desenvolvido por Dawe e Carron (1990) em equipas de Hóquei no Gelo e do preconizado por Ruder e Gill (1982) em equipas de Voleibol.

Carron et al. (1997) referem que a relação entre a coesão grupal/performance desportiva já não é significativa se tivermos em consideração as modalidades desportivas que designam por co-participativas interactivas (ex: futebol americano; Remo, Basebol).

Porém, vários autores (e.g., Carron & Ball, 1977; Williams & Hacker, 1982) convencidos desta relação positiva entre coesão grupal e performance desportiva mas, decididos a compreendê-la melhor, levantam várias hipóteses. Numa perspectiva sintética estas hipóteses

estão expressas na seguinte questão: Será que é o nível elevado de coesão de grupo que conduz a performances desportivas superiores ou será que são as performances desportivas superiores que levam a um incremento dos níveis de coesão grupal nas equipas desportivas?

Actualmente acredita-se que a relação entre coesão de grupo e performance desportiva é circular, isto é, os níveis de coesão afectam a performance desportiva e esta parece afectar a coesão grupal (Landers, Wilkinson, Hatfield e Barber, 1982; Weinberg & Gould, 2007b).

O referido a montante impele-nos para considerar a “Coesão de grupo” como um factor predictor da performance desportiva, ou um indicador do respectivo desempenho, ou ainda, a possibilidade da coexistência destas duas perspectivas.

Com base no quadro que apresentamos, optamos por considerar a “Coesão de grupo” como um indicador da performance das equipas desportivas e, por conseguinte, no âmbito do nosso estudo e de acordo com o objectivo do QADED_L, passar a fazer parte do conjunto de itens deste instrumento.

Na realidade, todos os demais itens que compõem o QADED_L embora a literatura, predominantemente, os considere indicadores de desempenho de equipas desportivas, em nosso entender, poderão, à semelhança do que se verifica com a “Coesão de Grupo”, assumir-se como preditores de desempenho colectivo (Cf. Quadro 30).

Todavia, tal como referimos no que se reporta à “Coesão de Grupo”, no presente estudo, todos estes itens que dão “corpo” ao QADED_L, tendo em consideração a finalidade deste instrumento, serão perspectivados, exclusivamente, como indicadores de desempenho.

O resultado da construção de um instrumento assente na EADG-Forma II, mas direccionado para a avaliação do desempenho de equipas desportivas na dimensão instrumental que se enquadre no âmbito das modalidades desportivas colectivas, culminou, assim no QADED_L. Este agrega 7 itens, designadamente: 1) Capacidade de abordar os problemas adequadamente; 2) Definição das estratégias tendo em conta o alcance dos objectivos definidos; 3) Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo; 4) Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis; 5) Resultados desportivos obtidos pela equipa; 6) Performance da Equipa em termos estratégico-tácticos; 7) Coesão de Grupo.

O Quadro 30 apresenta os itens que compõem o QADED_L e a sequência em que cada item surge. Importa aduzir que a sequência dos itens foi aleatória.

Quadro 30 – Itens que compõem o Questionário de Avaliação de Desempenho de Equipas Desportivas_Líderes (QADED_L) e respectiva sequência em que surge neste instrumento.

QADED_L
1 - Capacidade de abordar os problemas adequadamente
2 - Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos
3 - Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo
4 - Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis
5 - Resultados desportivos obtidos pela equipa
6 - Performance da equipa em termos estratégico-táticos
7 - Coesão de Grupo

Após a concepção do QADED_L, julgámos ser relevante voltar a realizar uma aplicação deste instrumento aos mesmos 12 treinadores que participaram na reflexão falada aquando da aplicação da EADG - Forma II. Os objectivos foram os seguintes: (I) verificar se as instruções para o preenchimento do instrumento, assim como os itens, eram compreensíveis; (II) recolher feedback em termos da relevância dos itens face ao objectivo do instrumento e (III) recolher feedback em termos do nível de operacionalização destes itens nas respectivas equipas, para que as suas respostas retratassem o que acontece na realidade das respectivas equipas.

Num registo sintético, podemos referir que a apreciação global dos 12 treinadores foi a de que as instruções e os itens da escala eram facilmente compreensíveis; as dificuldades sentidas e partilhadas no preenchimento da EADG - Forma II não se fizeram sentir; o QADED_L continha os principais indicadores utilizados para avaliarem a eficácia colectiva de uma equipa desportiva (no âmbito das modalidades desportivas que o estudo II considerou); os itens eram claros e objectivos. Em suma, a totalidade dos treinadores considerou o QADED_L um instrumento capaz de cumprir o seu objectivo de uma forma simples e acessível.

Estudo das Qualidades Psicométricas

Na avaliação da validade de constructo foi utilizada a análise em componentes principais (ACP). A amostra utilizada foi composta pelos 54 líderes das equipas desportivas (treinadores principais) que participaram no estudo II.

Embora o número de respondentes seja inferior ao considerado desejável para a condução da técnica estatística em causa (o número de sujeitos deveria ser superior a 100), o rácio de 6,75 sujeitos por item garante as condições mínimas exigidas para a aplicação da técnica segundo Stevens (1986). Este autor aponta para um valor mínimo de 5 sujeitos por item.

Após a realização das análises preliminares aos dados, identificámos a presença de 7 *missingvalues* no t1 e um número idêntico de *missingvalues* no t2 (embora em indivíduos diferentes e em nenhum dos sujeitos mais de 10% de não respostas). Todos os *missingvalues* em ambas as aplicações foram substituídos pela média do respectivo item, por se considerar a baixa percentagem de itens e um padrão aleatório na sua distribuição (Hair et, 2006). Em seguida avaliámos a tendência das respostas dadas pelos sujeitos, nos dois momentos de aplicação da QADED_L e constatámos que em nenhum dos itens (tanto no t1 como no t2) se verificou uma concentração de respostas numa das opções da escala superior a 50%, o que sugere a existência de variabilidade nas respostas e de um adequado poder discriminativo dos itens.

No t1 a média dos itens variou entre 6.65 (item 1) e 7.03 (item 7) e o desvio-padrão entre 1.66 (item 2) e 2.11 (item 6). Por sua vez no t2, a média dos itens variou entre 5.48 (item 4) e 6.48 (item 8) e o desvio-padrão entre 2.21 (item 4) e 3.08 (item 6).

No t1, momento considerado para analisar a dimensionalidade do instrumento, utilizámos o teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett para verificação dos pressupostos amostrais de matriz de correlações à aplicação da técnica de análise em componentes principais (ACP). O valor de KMO de .90 remete-nos para uma boa adequação da amostra à técnica estatística em causa e o teste de Bartlett [χ^2 (28) = 3249.48, p = .001], revela que a matriz tem qualidades suficientes para permitir esta análise (Maroco, 2003).

O conjunto dos 7 itens que compõe a escala em análise foi, então, submetido a uma ACP, na qual a solução inicial apontava para uma estrutura unifactorial (Cf. Quadro 31).

Quadro 31 - Saturações Factoriais (S), comunalidades (h^2) dos itens da escala QADED_L, n=54

Item	Factor 1	h^2
7. Coesão de Grupo.	.81	.70
6. Performance da equipa em termos estratégico-táticos.	.79	.71
4. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.	.78	.75
3. Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo.	.77	.72
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	.75	.70
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	.75	.70
5. Resultados desportivos obtidos pela equipa.	.75	.56
Valor próprio	4.82	
Variância Explicada (%)	69.65	

Após se ter optado por este tipo de configuração, observou-se que nenhum item apresentava um valor de saturação factorial inferior a .75 (Cf. Quadro 31) e a percentagem de

variância das variáveis explicada pelos factores extraídos (comunalidades) é superior a 50% para todas as variáveis (Cf. Quadro 31).

A consistência interna do QADED_L foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach. O valor do *alpha* de Cronbach para o t1 foi de .92 e no t2 de .96. É possível constatar que o QADED_L apresenta excelentes níveis de consistência interna (Nunnally, 1978).

6.4.4. Escala de Satisfação Grupal (ESAG) (Dimas, 2007)

A Escala de Satisfação Grupal (ESAG) foi construída por Dimas (2007), tendo como objectivo proceder à avaliação do grau de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem, cobrindo aspectos relacionados com o sistema tarefa e com o sistema socioafectivo.

Em termos estruturais, este instrumento comporta 7 itens, 4 dos quais avaliam o grau de satisfação dos elementos da equipa de trabalho que se prendem com o subsistema tarefa, sendo que os restantes 3 medem a mesma componente, relacionando-a com o domínio socioafectivo (Cf. Quadro 32).

Importa, ainda, referir que procedemos a pequenas adaptações da linguagem utilizada na ESAG para o contexto desportivo, com a finalidade de facilitar a tarefa dos jogadores e treinadores em termos de avaliarem o seu grau de satisfação para com a sua equipa (Cf. Quadro 32).

Quadro 32 – Relação dos Itens que compõem a Escala Satisfação Grupal (ESAG) com o subsistema tarefa e com o subsistema socioafectivo

Itens da Escala Satisfação Grupal (ESAG)	Subsistema em que se enquadra o Item
1. Clima existente na equipa.	Subsistema Socioafectivo
2. Forma de trabalhar da equipa.	Subsistema Tarefa
3. Forma como o treinador organiza e coordena as actividades da equipa.	Subsistema Tarefa
4. Resultados alcançados pela equipa.	Subsistema Tarefa
5. Relações entre os jogadores e o treinador.	Subsistema socioafectivo
6. Relações entre os jogadores.	Subsistema Socioafectivo
7. Papel que cada jogador desempenha na equipa.	Subsistema Tarefa

A resposta a cada item da ESAG é realizada utilizando-se uma escala de Likert com 7 opções de resposta (onde, 1 = totalmente insatisfeito; 2 = bastante insatisfeito; 3 = moderadamente insatisfeito; 4 = nem satisfeito nem insatisfeito; 5 = moderadamente satisfeito; 6 = bastante satisfeito; 7 = totalmente satisfeito).

No estudo inicial realizado por Dimas (2007) a ESAG revelou boas qualidades psicométricas. Neste mesmo estudo o valor de *alpha* de Cronbach foi de .91, o que comprova uma boa consistência interna. Por seu lado, todos os itens da ESAG se correlacionam fortemente com a dimensão retida, à excepção dos itens 4 e 6 cujo coeficiente de correlação apresentou uma magnitude moderada.

A ESAG tem sido utilizada em vários estudos mostrando em todos eles boas qualidades psicométricas (e.g., Dimas, 2007; Carvalho, 2008; Rocha, 2010).

Por último a fundamentação da selecção da ESAG para o estudo empírico II assenta nos seguintes aspectos: (I) é um instrumento que se adapta totalmente aos nossos objectivos: avaliar o grau de satisfação dos membros (jogadores) com a equipa à qual pertencem, considerando os dois subsistemas: instrumental e relacional; (II) utiliza uma linguagem nos itens de fácil compreensão, inclusive no contexto de equipas desportivas; (III) a totalidade dos itens que compõem os dois subsistemas revelou-se pertinente e adequada a equipas desportivas; (IV) é um instrumento que possui boas qualidades psicométricas em todos os estudos que tem sido utilizada (e.g., Dimas, 2007; Carvalho, 2008; Rocha, 2010; Silva, 2008)¹⁶.

Estudo das Qualidades Psicométricas

Em virtude da ESAG já se encontrar validada pela sua autora (Dimas, 2007), optámos por analisar apenas a sua consistência interna, a qual foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem, nos dois momentos de aplicação (t1 e t2). Os resultados obtidos permitiram verificar que a ESAG nos dois momentos de aplicação apresentou bons níveis de consistência interna, $\alpha = .89$; $\alpha = .95$, respectivamente. Estes valores revelam níveis muito bons a excelentes de consistência interna (DeVellis, 2003; Nunnally, 1978). Por seu lado, observámos que nos dois momentos de aplicação cada item se correlaciona bastante acima do valor de referência de .32 sugerido por Bryman e Cramer (2001). No t1 o valor mais baixo de correlação item/dimensão foi de .66 (item 7) e o mais alto de .77 (item 1). Já, no t2 o valor mais baixo de correlação item/dimensão foi de .79 (item 5) e o mais alto de .88 (item 1). Também aqui, os resultados mostram que nenhum item, quando eliminado iria aumentar o *alpha*, indicando que todos os itens devem ser mantidos por mostrarem qualidade na construção da medida.

¹⁶ No estudo de Dimas (2007) o valor de *alpha* de Cronbach foi de .91; no estudo de Carvalho (2008) o valor *alpha* de Cronbach foi de .92; no estudo de Silva (2008) o valor de *alpha* de Cronbach foi de .91, no estudo de Rocha (2010) o valor de *alpha* de Cronbach foi de .93.

6.5. Procedimentos de Recolha de Dados

6.5.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Equipas

A identificação das equipas que constituíram o universo da nossa amostra teve, como primeiro passo, o recurso aos sites das federações portuguesas das modalidades desportivas consideradas (Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins e Voleibol). Estas equipas tinham obrigatoriamente de se situar no escalão de seniores, podendo pertencer a qualquer dos géneros, assim como, encontrar-se a participar em competições internacionais e nacionais, nacionais em exclusivo, ou regionais.

Após este passo ficámos com uma ampla base de dados de equipas que potencialmente poderiam integrar a nossa amostra. No final desta etapa elegemos 120 equipas¹⁷, que contactámos com o objectivo de integrarem a amostra do estudo II.

O primeiro contacto foi estabelecido através do envio de uma carta de apresentação (Anexo A), onde, resumidamente, estava explicado o propósito do estudo a desenvolver e o tipo de colaboração pretendida, bem como o retorno que as equipas desportivas participantes poderiam obter¹⁸. Paralelamente, após terem passado cerca de sete dias do envio da carta, realizávamos um telefonema para o clube com o objectivo de verificar se a tinham recebido, assim como, em caso afirmativo, conhecer a sua posição concernentemente à sua participação no estudo.

Através deste contacto telefónico 18 equipas aceitaram prontamente participar no estudo, enquanto 63 se recusaram. Por sua vez, 39 clubes sugeriram que contactássemos o treinador principal da equipa, com a finalidade de aduzir alguns pormenores relacionados com os objectivos do estudo, com a natureza da sua participação e da equipa de que era responsável, com as formas de recolha de informação a serem utilizadas e com a confidencialidade dos dados. Após contactarmos os treinadores principais e prestarmos todos os esclarecimentos solicitados, das 39 equipas em questão, 36 aceitaram participar no estudo.

² Das 120 equipas contactadas, 47 % situam-se na Região Norte, 34% na Região Centro, 15 % na Região Sul e 4 % na Região Autónoma dos Açores; em termos de modalidades desportivas (25.00%) eram equipas de Andebol; (23.00%) eram equipas de Basquetebol; (18.00%) eram equipas de Futsal; (8.00%) eram equipas de Hóquei em Patins e (26.00%) eram equipas de Voleibol.

¹⁸ A todas as equipas participantes era garantida a entrega dos respectivos resultados decorrentes da participação no presente estudo, sob a forma de relatório, caso existisse interesse nesse sentido. A totalidade das equipas que aceitaram colaborar connosco manifestaram interesse em receberem o relatório com o retorno dos resultados. O relatório era constituído por seis pontos: 1- Introdução; 2- Enquadramento teórico (onde era apresentada uma breve revisão dos principais conceitos teóricos utilizados, tendo em vista uma melhor compreensão dos resultados); 3- Resultados (ponto no qual se apresentavam os resultados obtidos pela equipa, nas várias escalas de avaliação); 4- Considerações finais (onde relevávamos o que, dos resultados, nos parecera mais interessante); 6- Bibliografia.

Tendo em consideração as equipas inicialmente elegíveis para integrarem a amostra do estudo, em termos percentuais, obtivemos uma taxa de participação de cerca de 45.00%.

Constatámos que existe ainda bastante resistência por parte das equipas desportivas em colaborar em investigações. As equipas que se recusaram a participar no estudo (63), maioritariamente, fundamentaram a sua posição no facto de não desejarem partilhar com entidades exteriores ao clube certas informações, mesmo quando garantíamos e enfatizávamos a confidencialidade dos dados e o facto de o objectivo do estudo não consistir em analisar/avaliar qualquer equipa desportiva em particular.

Sentimos igualmente que a temática da nossa dissertação de doutoramento impelia a que alguns dirigentes desportivos e treinadores se inibissem em partilhar certas informações. Falar de estilo de liderança do treinador, de desenvolvimento grupal (e os vários processos grupais associados, tais como o conflito, a tomada de decisão, a forma e o tipo de comunicação...) e de eficácia grupal, em equipas desportivas é, com efeito, abordar temas perspectivados por vários agentes desportivos como controversos e sobre os quais consideram importante não transmitir qualquer informação para o exterior do clube (na sua perspectiva, esse tipo de informação “deve” permanecer no “segredo” dos treinadores e respectiva equipa). Quando a análise destes processos é realizada por entidades externas ao clube, a resistência, naturalmente, aumenta, mesmo quando a confidencialidade dos dados é garantida, facto que pudemos observar uma vez que, de forma explícita, ou tácita, essa postura foi adoptada por diversos elementos das equipas que contactámos.

Outra das razões que algumas equipas alegaram para não participar no nosso estudo relacionava-se com o facto de terem colaborado, muito recentemente, em outros estudos de natureza científica (mestrado ou doutoramento) e não terem tido acesso aos resultados das mesmas¹⁹.

Por fim, uma outra razão que contribuiu para algumas equipas se indisponibilizarem a participar no presente estudo relacionou-se com o facto de, nesse momento, já estarem a colaborar noutros trabalhos científicos.

Como facilmente se depreende pelo descrito, a constituição da amostra para o estudo II, não foi um processo fácil, tendo reflexos ao nível da dimensão da amostra, que ficou aquém do desejado.

6.5.2. Procedimentos Adoptados na Aplicação dos Instrumentos de Medida Utilizados

A aplicação dos diferentes instrumentos e a respectiva recolha de dados nas 54 equipas participantes foi por nós efectuada em dois momentos, sendo que o período de recolha

¹⁹ Julgamos ser, deste modo, cada vez mais importante efectuar o retorno dos resultados às equipas desportivas participantes nos estudos desenvolvidos, como forma de retribuir a sua participação e de evidenciar as mais-valias que este tipo de parceria pode proporcionar.

de dados variava consoante as modalidades desportivas e a divisão ou liga em que as equipas participavam.

Estabelecemos os seguintes critérios para balizarem os dois momentos de recolha de dados: no primeiro momento, que designámos por tempo 1 (t1), os instrumentos eram aplicados às equipas, numa única ocasião: no período compreendido entre o primeiro jogo relativo à competição principal em que a equipa participava e o quinto jogo dessa mesma competição. O segundo momento, tempo 2 (t2), os instrumentos eram aplicados, numa única ocasião, no intervalo de tempo que se iniciava na semana que antecedia o último jogo relativo à competição considerada pela equipa como principal, estendendo-se até à semana seguinte a esse mesmo jogo.

A aplicação dos questionários aos elementos das equipas participantes no estudo foi efectuada presencialmente nos locais onde treinavam (em algumas equipas antes da realização do treino, noutras após conclusão do mesmo). Pelo facto de este aspecto ser indiferente para o nosso estudo, deixávamo-lo à consideração do treinador principal.

Os questionários foram na sua totalidade aplicados pelo autor do estudo, sendo entregues aos jogadores e treinador, sendo-lhes transmitidas oralmente informações necessárias para garantir a fiabilidade do estudo: objectivos, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e anonimato das respostas, referência ao facto de as questões virem a ser tratadas ao nível grupal, apelo à sinceridade, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e, também, um agradecimento pela colaboração prestada.

Disponibilizávamo-nos, ainda, para o esclarecimento de dúvidas, na eventualidade de surgirem durante o preenchimento dos questionários.

A duração média das sessões de aplicação foi de 16 minutos e 48 segundos. A equipa que utilizou mais tempo no preenchimento dos questionários (aferido pelo último jogador a entregar o questionário preenchido) despendeu 26 minutos 09 segundos. Por contraposição, a equipa mais célere no preenchimento dos questionários (aferido pelo último jogador a entregar o questionário preenchido), utilizou 8 minutos e 58 segundos.

Importa, ainda, referir que existiram 12 equipas que solicitaram que entregássemos os questionários, para posteriormente os preencherem e enviarem, por correio, alegando maior facilidade de gestão do tempo.

Acedemos à solicitação destas equipas, pois caso contrário, muito provavelmente deixaríamos de contar com elas para o estudo. Contudo, estipulámos 3 regras centrais: 1º os questionários teriam de ser preenchidos individualmente; 2º o sigilo das respostas que eram dadas nos questionários teria de ser escrupulosamente assegurado (sugerimos que um elemento da equipa, normalmente o capitão, reunisse a totalidade dos questionários, colocando-os num envelope, fazendo-nos chegar por correio – os custos deste processo eram assegurados por nós); 3º caso algum dos respondentes tivesse alguma dúvida, no processo de preenchimento dos questionários, deveria entrar em contacto connosco. Para esse efeito disponibilizámos o nosso e-mail e número de telemóvel.

6.6. Procedimentos Estatísticos

O estudo estatístico foi efectuado com recurso ao software de tratamento estatístico de dados IBM SPSS, versão 19.0.

Primeiramente procedeu-se a uma análise descritiva de todas as variáveis em estudo. Foram, assim, calculadas as médias e os desvios-padrão das variáveis numéricas e as frequências e percentagens das variáveis categoriais (Reis, 2000).

Na análise inferencial comparativa assumiram-se como diferenças estatisticamente significativas aquelas em que o valor de probabilidade associado (p) ao teste estatístico possuía um valor de pelo menos .05 (Howell, 2009).

Na associação entre duas medidas numéricas foram calculados coeficientes de correlação de Pearson (Howell, 2009).

No caso de se pretender comparar diferenças entre variáveis categoriais a prova estatística que se considerou mais adequada foi o qui-quadrado. Optou-se por considerar todas as análises que possuíam até 50% de células na tabela de contingência com valores esperados inferiores a 5, por se aceitar que o teste é suficientemente robusto e não se apresentar uma alternativa com maior validade (Howell, 2009). No caso, de se possuírem muitas células com poucos sujeitos esperados optou-se por se analisar apenas os dados ao nível descritivo.

Na verificação da existência de diferenças estatisticamente significativas no tempo entre dois pontos de medida da mesma variável efectuaram-se testes t de Student, para amostras dependentes (Howell, 2009).

No cruzamento das diferenças de uma variável em dois pontos no tempo em função de uma variável categorial considerou-se a aplicação de uma Anova de medidas repetidas onde se atendeu a teste intra-sujeitos (within subject) e entre grupos (between subjects) (Howell, 2009; Newson, 2012). Na aplicação desta técnica observou-se em todas as análises a existência de esfericidade, através do teste de Mauchly, e caso esta não pudesse ser assumida considerou-se a correcção aos graus de liberdade proposta por Greenhouse and Geiser considerada como a abordagem mais restritiva (Howell, 2009; Tabachnick & Fidell, 2007). Contudo, em alguns casos os resultados devem ser considerados apenas como uma observação de tendências, dado que o número de sujeitos por célula se revelou por vezes reduzido. Efectivamente, podemos encontrar na literatura indicação de que a aplicação de testes paramétricos em designs longitudinais não necessita de amostras do tamanho das apontadas para os estudos transversais, isto porque se espera uma variabilidade (Taris, 2000). Contudo, em alguns casos estes testes foram calculados para menos de 10 sujeitos o que limita as conclusões a retirar. A opção por prosseguir com esta técnica prendeu-se com a sua robustez e a sistematização das análises o que permitiria mais facilmente interpretar e comparar resultados. Uma vez que estamos perante um primeiro estudo a incidir sobre o cruzamento das variáveis “Desenvolvimento Grupal”, “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal”, “Nível de Satisfação das Equipas”, “Nível de Desempenho

das Equipas” e “Nível de Consecução de Objectivos da Equipa”, acreditamos ser a opção adequada.

6.7. Resultados

6.7.1. Procedimentos prévios à análise de dados

Em virtude de o presente estudo se centrar no nível de análise grupal, houve a necessidade de proceder à agregação dos resultados, através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada equipa desportiva na EDG_D e na ESAG.²⁰²¹

Com o propósito de justificar a agregação dos resultados, calculámos o Índice AD (*Average Deviation Index*) (Burke & Dunlap, 2002; Burke, Finkelstein & Dugig, 1999), tendo em conta a métrica dos instrumentos em questão. Com a finalidade de agregar as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal, utilizámos o critério $AD_M \leq 1.17$, para a EDG_D e para a ESAG cujas escalas de resposta possuem 7 pontos.

A agregação das respostas ao QEL_D foi realizada por acordo directo, considerando, nesse caso, a atribuição do estilo de liderança pela frequência mais elevada de resposta.

No Quadro 33 são apresentadas as medidas descritivas do índice AD_M (mínimo, máximo, média e desvio-padrão) tendo em consideração os instrumentos utilizados e os dois momentos de recolha dos dados (t1 – início de época desportiva; t2 – final de época desportiva). Importa acrescentar que no que concerne à EDG_D, calculamos o índice AD_M para os três factores que agrupam os itens que medem, separadamente, cada uma das três fases de desenvolvimento grupal (fase 1, fase 2 e fase 3/4).

²⁰ Não houve a necessidade de se proceder à agregação dos resultados do QADED_L, pois este instrumento foi exclusivamente respondido pelos líderes.

²¹ Como para o QEL_D o tratamento estatístico que vamos utilizar dispensa a utilização das médias dos resultados obtidos, estes não foram alvo da agregação.

Quadro 33 – Estatística descritiva do índice de concordância AD_M para a EDG_D e ESAG

	t 1				t 2			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
EDG_D F1	.40	1.27	.66	.17	.27	1.09	.66	.15
EDG_D F2	.26	0.90	.57	.16	.22	.86	.59	.13
EDG_D F3/4	.43	1.01	.69	.12	.53	.86	.68	.93
ESAG	.45	1.30	.72	.12	.31	.90	.67	.12

A análise do Quadro 33 permite-nos constatar que os índices AD_M para a escala EDG_D no conjunto de itens que avaliam a fase 1 de desenvolvimento grupal no t1, variaram entre .40 (equipa 14) e 1.27 (equipa 46), sendo a média de .66 e o desvio-padrão de .17. Relativamente aos índices AD_M para a escala EDG_D no conjunto de itens que avaliam a fase 1 de desenvolvimento grupal no t2, variaram entre .27 (equipa 42) e 1.09 (equipa 52), sendo a média de .66 e o desvio-padrão de .15.

No que se relaciona ao conjunto de itens desta mesma escala que avalia a fase 2 de desenvolvimento grupal, no t1 os índices AD_M variaram entre .27 (equipa 42) e 1.09 (equipa 52), sendo a média de .66 e o desvio-padrão de .15. Já para este mesmo conjunto de itens da EDG_D que avalia esta mesma fase de desenvolvimento grupal mas no t2, os índices AD_M variaram entre .22 (equipa 22) e .86 (equipa 3 e equipa 29), sendo a média de .59 e o desvio-padrão de .13.

Ainda relativamente à EDG_D, mas no que se relaciona aos itens que avaliam a fase 3/4 no t1, os índices AD_M variaram entre .43 (equipa 4) e 1.01 (equipa 46), sendo a média de .69 e o desvio-padrão de .12, enquanto que, para o t2 o conjunto de itens deste instrumento que avalia a fase de desenvolvimento grupal 3/4, os índices AD_M variaram entre .53 (equipa 21) e .86 (equipa 29), sendo a média de .68 e o desvio-padrão de .23.

Por último, no que se reporta à aplicação da ESAG no t1, os índices AD_M variaram entre .45 (equipa 48) e 1.30 (equipa 20), sendo a média de .72 e o desvio-padrão de .12. Já no t2 da aplicação desta escala, os índices AD_M variaram entre .31 (equipa 36) e .90 (equipa 14), sendo a média de .67 e o desvio-padrão de .12.

A aplicação deste índice levou-nos a equacionar a exclusão de duas equipas – equipas identificadas como número 20 e com o número 46. Isto porque a equipa 20 na ESAG no t1, apresentou valores de AD_M superiores aos que foram adoptados nos critérios. Recordamos que para a ESAG o critério era AD_M < 1.17, sendo que o valor do AD_M no t1 para esta equipa na ESAG foi de 1.3.

Por sua vez, na EDG_D nos itens que avaliam a fase 1 de desenvolvimento grupal no t1 o valor do AD_M para a equipa 46 foi de 1.27, logo superior ao valor do critério utilizado que, lembramos, foi de 1.17.

Todavia, optámos por não eliminar qualquer destas duas equipas. Esta opção decorreu da observação dos valores de AD_M que as mesmas apresentavam no t2 e que se encontravam abaixo do ponto de corte recomendado. Tratando-se de um estudo longitudinal procurando não reduzir o tamanho da amostra considerou-se que seria aceitável a manutenção destas equipas.

6.7.2. Apresentação de Resultados

A apresentação dos resultados teve em consideração os objectivos (geral e específicos) que nortearam o desenvolvimento do estudo empírico II e as questões de investigação que a partir destes foram formuladas.

Importa relembrar, igualmente, que a avaliação da variável “Nível de Desempenho das Equipas” foi realizada, exclusivamente, pelo respectivo líder (treinador principal) ao responder ao Questionário QADED_L.

Por seu turno, a categorização concreta da fase de desenvolvimento grupal foi realizada com base na EDG_D. Tendo o desenvolvimento grupal sido medido através de 3 variáveis contínuas, sempre que para as nossas análises atribuímos a fase de desenvolvimento em que cada grupo se inseria, optámos por considerar nessa classificação a pontuação mais elevada de entre as obtidas pela equipa nos 3 factores correspondentes aos três estádios de desenvolvimento medidos na EDG_D, não tendo sido definido um ponto de corte (e.g., se a pontuação fosse mais elevada no factor correspondente ao estádio 1, essa equipa seria posicionada nesse mesmo nível de existência grupal). Em nosso entender, tal procedimento poderá funcionar como uma limitação na construção e na interpretação da variável assim constituída, que desta forma apresenta um nível de mensuração nominal. Acreditamos que com a continuidade dos estudos que utilizem a EDG_D, poderá ser possível traçar perfis que nos apontem para patamares de desenvolvimento de grupos e pontos de corte correspondentes a um padrão populacional.

Recordamos, ainda, que tivemos em consideração dois momentos de recolha de dados: o tempo 1, que se refere ao início da época desportiva, e o tempo 2, que coincide com o final da época desportiva. Por outras palavras, vamos apresentar as medidas que se registaram nos dois tempos de avaliação e, por conseguinte, procurar compreender as mudanças que se verificaram ao longo de uma época desportiva (com base nos dois tempos de avaliação) relativamente às variáveis de investigação no que concerne às equipas que constituem a nossa amostra.

Neste contexto, estruturámos este espaço, começando por apresentar dois quadros: no primeiro poderemos observar de forma global as médias, desvios padrão e teste t Student das medidas de desenvolvimento grupal e, no segundo, verificaremos o cruzamento das distribuições entre o tempo 1 (t1) e o tempo 2 (t2) da variável “Desenvolvimento Grupal da

Equipa”. A consulta e cruzamento destes dois quadros visam possibilitar o acesso a uma visão dinâmica de transformação das equipas relativamente à variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa” do t1 para o t2.

No Quadro 34 podemos observar as diferenças das medidas de desenvolvimento grupal. A análise deste quadro revela que na escala EDG_D os valores médios referentes à fase 1 diferem de forma estatisticamente significativa, sendo no t1 superiores aos valores relativos a esta mesma fase no t2 (4.95 no t1 e 3.29 no t2). Estes resultados mostram que, em média, as equipas evoluem em termos de desenvolvimento grupal, deixando de pontuar, de modo mais elevado, na fase 1 (como o faziam no t1) para passar a pontuar, mais expressivamente, nos estádios de desenvolvimento superiores.

No que diz respeito à EDG_D fase 2, a análise do Quadro 34 permite-nos constatar que, quando comparamos t1 e t2, existem diferenças estatisticamente significativas no que concerne aos valores médios das equipas que se situam neste nível de existência grupal: observa-se um aumento nos valores médios do t1 (2.21) para o t2 (3.01) (Cf. Quadro 34).

Ainda tomando em consideração o Quadro 34, é, igualmente, possível observar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios relativos à EDG_D fase 3/4 nos dois tempos de avaliação. Esta alteração dá-se no sentido de um aumento do primeiro para o segundo tempo de observação (3.38 no t1; 4.00 no t2), revelando que, em termos médios, as equipas pontuaram mais na fase 3/4 no t2, comparativamente aos resultados obtidos no t1 (Cf. Quadro 34).

Quadro 34 – Médias, desvios padrão e teste t de Student das medidas de desenvolvimento grupal (EDG_D); (N=54)

Medidas	t1		t2		t	p
	M	DP	M	DP		
EDG_D-fase1	4.95	1.48	3.29	1.57	7.338	.000
EDG_D-fase2	2.21	1.28	3.01	1.76	3.553	.001
EDG_D-fase3/4	3.38	1.10	4.00	1.44	3.432	.001

Se direcionarmos a atenção para o Quadro 35, aquele em que realizámos a atribuição de um determinado estágio de desenvolvimento a cada equipa, com base no procedimento que descrevemos anteriormente e que consistiu em atribuir a fase de desenvolvimento grupal ao factor mais pontuado pela equipa, observamos que das 35 equipas (64.81% da totalidade da amostra) que se encontravam na fase 1 no t1, 37.10% (n=13) manteve-se neste nível de existência grupal no t2, 25.70% (n=9) transitou da fase 1 para a 2 e 37.10% (n=13) evoluiu do estágio 1 para o 3/4 de desenvolvimento grupal. Estas movimentações explicam a diminuição dos valores médios obtidos no EDG_D, para as equipas que se encontravam na fase 1 de desenvolvimento grupal no t1 relativamente a este mesmo nível de existência grupal no t2.

Lembramos que, relativamente à EDG_D fase 1 se observaram diferenças estatisticamente significativas no que concerne aos valores médios referentes ao t1 (4.95) e ao t2 (3.29) (Cf. Quadro 34)

No que diz respeito à EDG_D fase2, recordamos que se observaram diferenças estatisticamente significativas no que concerne aos valores médios referentes ao t1 (2.21) e ao t2 (3.01) (Cf. Quadro 34). Se consultarmos o Quadro 35, conseguimos precisar o tipo de movimentações que acontecem e que explicam o aumento dos valores médios do t1 para o t2.

Das 5 equipas que no início da época se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal, 80.00% (n=4) continuou no mesmo nível de existência grupal no t2, enquanto 1 (20% da totalidade das equipas que se encontravam no estágio 2 no t1) evoluiu para o nível 3/4 de existência grupal. Às 4 equipas que se mantiveram no nível 2 de existência grupal, juntam-se outras 9 (25.70% da totalidade das equipas que se encontravam no estágio 1 no t1) que no t1 se situavam no estágio 1 de desenvolvimento grupal. Por fim, 14.30% das equipas (n=2) que no t1 se encontravam no nível 3/4 de existência grupal regrediram para a fase 2 no t2.

Em síntese, o aumento dos valores médios das equipas desportivas relativamente à fase 2 de desenvolvimento grupal de t1 para t2 (Cf. Quadro 34), explica-se pela manutenção neste nível de existência grupal da maioria das equipas que no t1 já se encontravam na fase 2, a que se acrescenta um número de equipas (n=9) que evoluiu da fase 1 no t1 para a fase 2 no t2 e 2 equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 e que regrediram para a fase 2 de desenvolvimento grupal no t2, perfazendo 27.80% da totalidade da amostra (n=15) (Cf. Quadro 35).

Regressando ao Quadro 34, recordamos que é, igualmente, possível observar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os valores médios relativos à EDG_D fase3/4 nos dois tempos de avaliação. Esta alteração dá-se no sentido de um aumento do primeiro para o segundo tempo de observação (3.38 no t1; 4.00 no t2), apontando no sentido de que as equipas evoluíram em termos de desenvolvimento grupal. Ao consultarmos o Quadro 35, com o propósito de compreendermos melhor esta movimentação, podemos verificar que da totalidade das equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal (n=14), 78.60% (n=11) manteve-se neste nível de existência grupal no t2, tendo 14.30% (n=2) “regredido” para a fase 2 e 7.80% (n=1) retrocedido para o estágio 1.

Os valores médios relativos à EDG_D na fase3/4 elevam-se do t1 para o t2 sobretudo, pelo facto de 13 equipas (24.07% da totalidade da amostra) terem transitado do estágio de desenvolvimento 1 em que se encontravam no início da época, para o nível de existência grupal 3/4 no final da época e, também, porque 11 equipas (20.37% da totalidade da amostra) se mantiveram no estágio 3/4, no t2.

Em jeito de síntese, podemos afirmar que com base na análise dos valores médios referentes à EDG_D nas diferentes fases de desenvolvimento grupal, as equipas, que se encontravam em fase 1 em t1, na sua maioria, ao longo da época desportiva, evoluíram em

termos do nível de existência grupal (para as fases 2 e 3/4) e as que se encontravam em fase 2 e em fase 3/4 em t1, tenderam a manter-se nesse nível de desenvolvimento.

Quadro 35 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa”

Fase de Desenvolvimento Grupal - tempo 2										
Fase de Desenvolvimento Grupal - tempo 1	Fase 1		Fase 2		Fase 3/4		Total		χ ²	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Fase 1	13	37.10	9	25.70	13	37.10	35	100.00		
Fase 2	0	.00	4	80.00	1	20.00	5	100.00		
									15.413	.004
Fase 3/4	1	7.10	2	14.30	11	78.60	14	100.00		
Total	14	25.90	15	27.80	25	46.30	54	100.00		

Após termos compreendido o que se passou ao nível da variável “Desenvolvimento Grupal” com as equipas desportivas que integram a nossa amostra, passamos a apresentar os resultados que permitem dar resposta à nossa primeira questão de investigação correspondente ao segundo objectivo específico do presente estudo. Neste âmbito procuraremos conhecer o efeito da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” nas movimentações apresentadas a montante.

6.7.2.1 “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”

Num primeiro momento procuraremos realizar uma análise numa perspectiva global, considerando a totalidade das equipas desportivas que compõe a nossa amostra (N=54), em que, em 42 delas (77.78% da totalidade da amostra) o treinador adopta um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1 e em que em 12 das equipas (22.22% da totalidade da amostra) o estilo de liderança do técnico principal não se encontra ajustado ao nível de existência grupal. Compararemos as equipas “ajustadas” com as “não ajustadas” com o propósito de observar as diferenças de pontuação em cada uma das três dimensões da EDG_D.

A consulta do Gráfico 2, 3 e 4 permitem-nos observar as mudanças na variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa” em função do ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal no t1, considerando a totalidade das equipas desportivas que compõe a nossa amostra (n=54).

Com base no Gráfico 2 verificamos que comparando as equipas cujo treinador possui um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal em que a equipa se encontrava no t1 (42 equipas), com aquelas em que não ocorreu esse ajustamento no t1 (12 equipas), não são visíveis diferenças assinaláveis na pontuação relativa à fase 1 de desenvolvimento grupal, quando se tem em conta t1 e t2. Com efeito, se nas equipas “ajustadas”, a pontuação relativa à fase 1 em t2 reduziu face a t1, o que aponta para que a maioria dessas equipas tenha transitado para níveis de existência grupal superiores, também as equipas cujo estilo de liderança do treinador não se encontrava ajustado à fase de desenvolvimento grupal, passaram a pontuar em níveis de existência grupal mais evoluídos (Cf. Gráfico 2).

Em suma, das 42 equipas cujo treinador adoptou um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1, a pontuação no estágio 1 da EDG_D tendeu a diminuir. O mesmo aconteceu com as 12 equipas cujo treinador não apresentou um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal. Assim, a tendência foi que, independentemente do ajustamento no t1 as equipas tenderam a pontuar menos na fase 1, no t2.

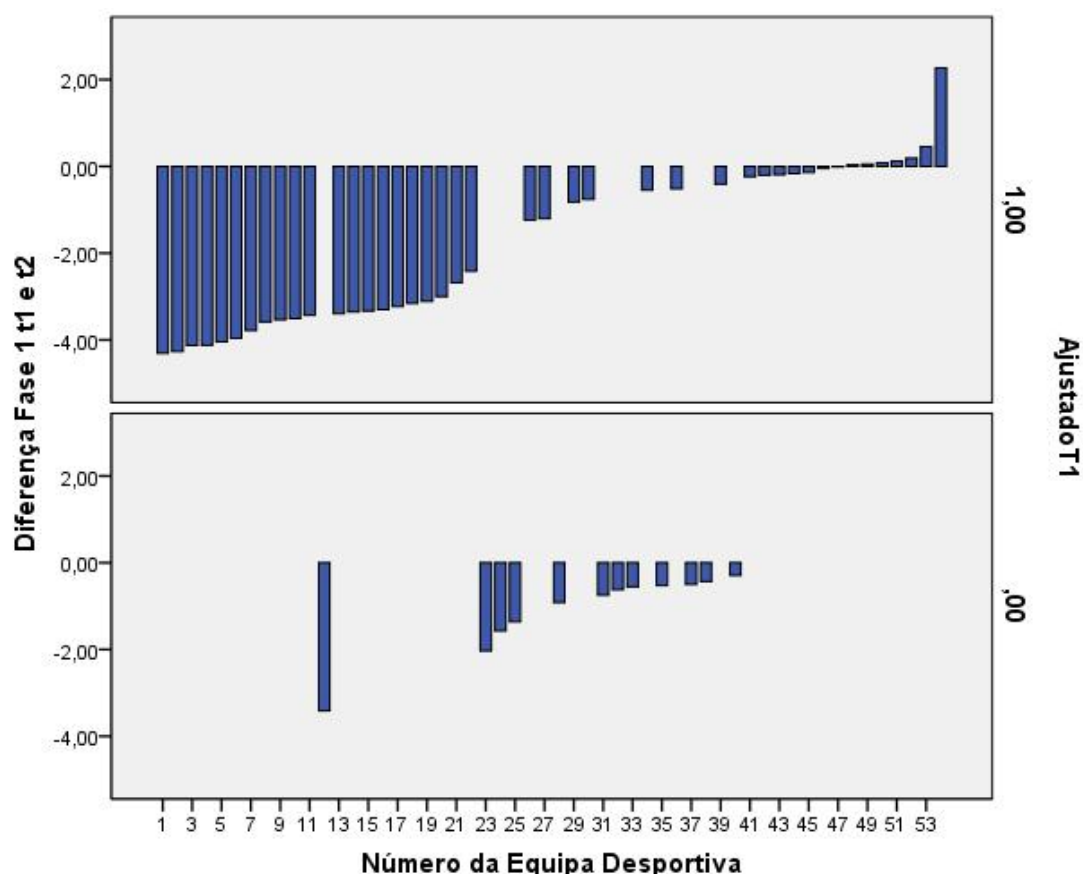


Gráfico 2 – Distribuição das pontuações na fase 1 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”

A análise do Gráfico 3 permite-nos verificar que as equipas cujo treinador adoptou um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1, pontuaram de forma mais elevada na fase 2 de desenvolvimento grupal, enquanto outras, no final da época desportiva, passaram a pontuar de forma mais reduzida neste nível de existência grupal. A maioria das equipas cujo estilo de liderança do treinador se encontrava ajustado no t1 passou, no entanto, a pontuar mais neste nível de existência grupal.

Em suma, das 42 equipas desportivas cujo treinador adoptou um estilo de liderança ajustado ao estágio de desenvolvimento grupal em t1, a pontuação na fase 2 de desenvolvimento grupal tendeu a aumentar, mas sem um padrão completamente nítido. O mesmo aconteceu com as 12 equipas “não ajustadas”. Assim, a tendência foi que, independentemente do ajustamento, as equipas tenderam a pontuar mais na fase 2. Realçamos que não se observam diferenças quando olhamos para o que aconteceu com as equipas “ajustadas” e as “não ajustadas”.

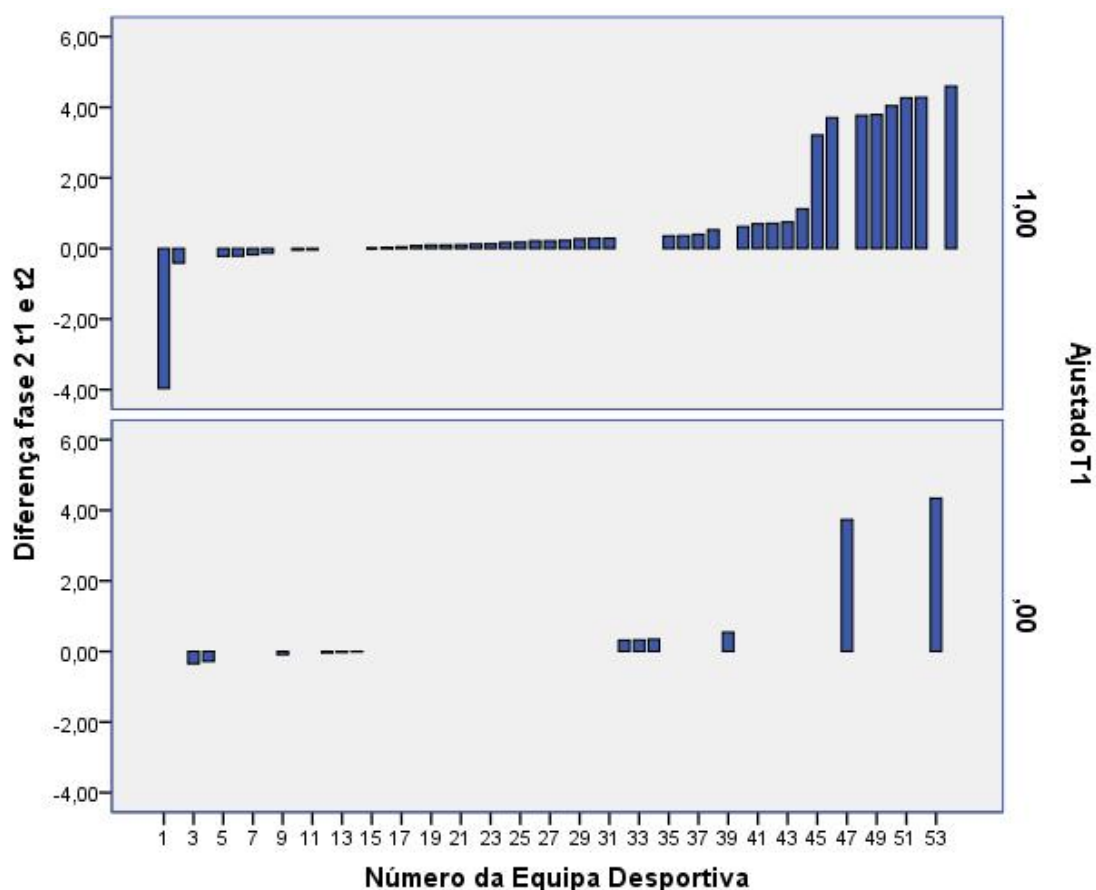


Gráfico 3 – Distribuição das pontuações na fase 2 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”

A leitura do Gráfico 4 permite-nos perceber que as equipas em que no t1 o estilo de liderança do treinador se encontrava ajustado à fase de desenvolvimento grupal, tendentemente passaram a pontuar mais na fase 3/4 de existência grupal.

Já no conjunto de equipas em que se encontrava não ajustado o estilo de liderança com o nível de desenvolvimento, não se observa uma tendência, isto é, algumas destas equipas no t2 pontuaram mais no nível 3/4 de existência grupal, enquanto outras passaram a pontuar menos (Cf. Gráfico 4).

Resumindo, das 42 equipas cujos treinadores ajustaram o estilo de liderança ao nível de existência grupal em t1, a pontuação na fase 3/4 tendeu a aumentar, mas sem um padrão completamente claro. O mesmo aconteceu com as 12 equipas em que os respectivos treinadores não ajustaram o seu estilo de liderança em t1. Assim, a tendência foi que, independentemente do ajustamento do estilo de liderança em t1, as equipas tenderam a pontuar mais na fase 3/4.

Porém, a ideia que gostaríamos que prevalecesse é a de que, mais uma vez, não se observam diferenças quando olhamos para o que aconteceu com as equipas “ajustadas” e as “não ajustadas”.

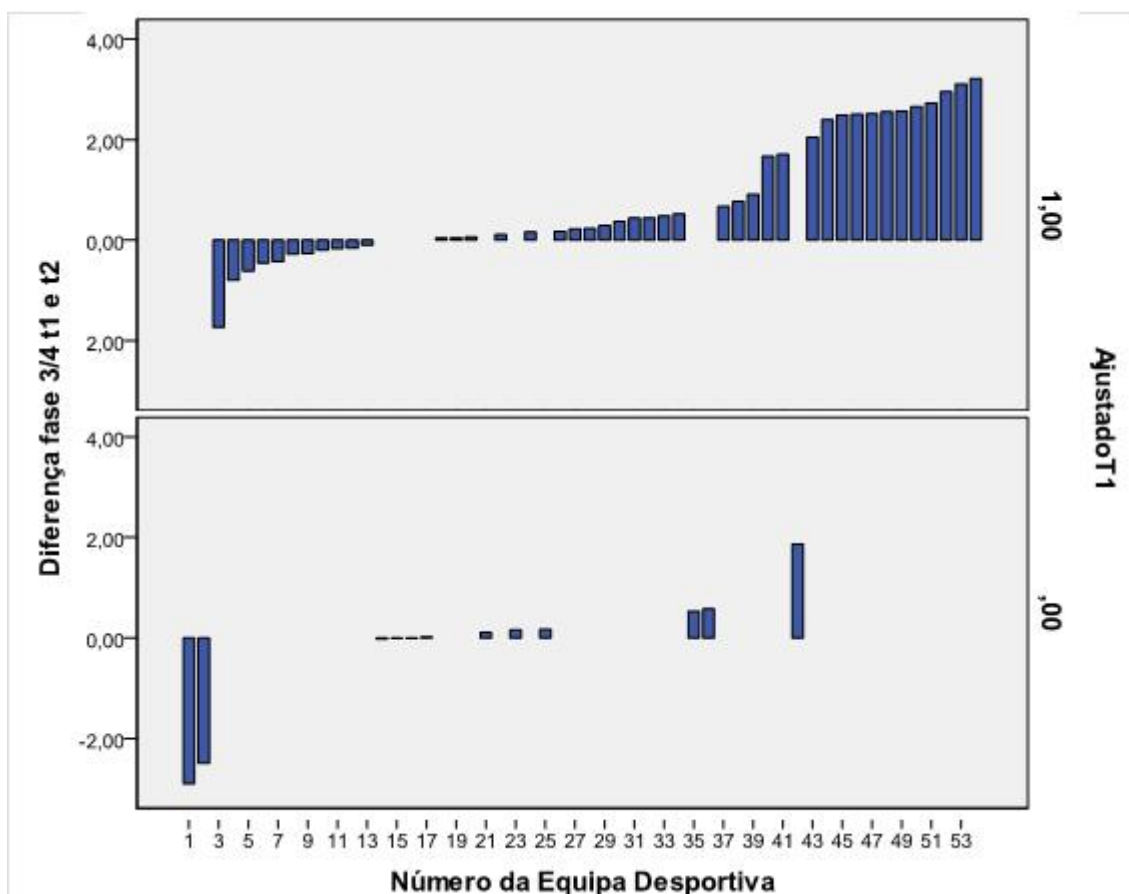


Gráfico 4 – Distribuição das pontuações na fase 3/4 de desenvolvimento grupal da equipa entre t1 e t2, considerando a variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa”

Com base na análise dos Gráficos 2, 3 e 4 não conseguimos apontar para a existência de um efeito da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1, num sentido positivo (ou negativo) relativamente ao desenvolvimento grupal das equipas desportivas (medido em t2).

Em resultado desta constatação, podemos afirmar que o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” parece não assumir uma influência decisiva ao nível do “Desenvolvimento Grupal da Equipa” nas movimentações do t1 para o t2, quando todas as equipas da amostra são consideradas, isto é, tendo em conta o ajustamento, sem distinguir em que fase de desenvolvimento ele ocorreu.

A questão que poderemos levantar é se o padrão de mudança das equipas é distinto consoante o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal.

A análise do Quadro 36 tem o propósito de nos ajudar a compreender o efeito do ajustamento no t1, em cada um dos grupos de equipas (fase1, fase2 e fase 3/4) no desenvolvimento grupal do início para o final época desportiva.

Com base no Quadro 36, verificamos que as equipas cujo treinador implementou um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1, das 34 equipas (100.00%

da totalidade da amostra que se encontravam no nível 1 de existência grupal), 38.24% (n=13) mantiveram-se no mesmo estágio de desenvolvimento no t2, 26.47% (n=9) transitou para a fase 2 de desenvolvimento grupal e, 35.29% (n=12) evoluiu para o estágio 3/4 de desenvolvimento grupal no final da época desportiva.

Relativamente às 3 equipas (100.00% de totalidade das equipas que se encontravam no estágio 2 de desenvolvimento grupal no t1), 66.70% (n=2) manteve-se no mesmo nível de existência grupal, enquanto 1 das equipas evoluiu para a fase 3/4 (33.30%) (Cf. Quadro 36).

Por último, das 5 equipas que encontravam na fase 3/4 em t1, 80.00% (n=4) manteve-se neste nível de existência grupal, enquanto 1 equipa (20.00% da totalidade das equipas que se situavam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal) regrediu para o estágio 1 (Cf. Quadro 36).

Tomando em consideração a nossa 1ª Questão de Investigação e ao analisarmos o efeito do “ajustamento” em t1 em cada um dos níveis de existência grupal, no que se reporta à fase 1 não conseguimos identificar a existência clara de um efeito entre o ajustamento a esta fase no t1 e a movimentação das equipas em t2. No entanto, importa notar que mais de 60.00% das equipas “ajustadas” que se encontravam na fase 1, transitaram para níveis mais elevados de maturidade (21 equipas, correspondendo a 61.76%, das 34 que se encontravam no estágio 1 no t1).

Relativamente às equipas cujo treinador apresenta um estilo de liderança ajustado à fase 2 de desenvolvimento grupal em t1 (3 equipas, 7.14% da totalidade da amostra), o facto de a quantidade de equipas nesta situação ser baixa, a que se junta uma movimentação heterogénea das mesmas (2 equipas mantiveram-se na mesma fase, enquanto 1 evoluiu para o estágio 3/4), consideramos não estrarem reunidas as condições para retirarmos ilações de forma segura e sustentada.

Por fim, no que concerne às equipas que se encontravam “ajustadas” no t1 à fase 3/4 de desenvolvimento grupal, parece existir uma tendência para que a variável de “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” tenha um efeito positivo no desenvolvimento grupal das equipas, assumindo uma função de manutenção no nível de existência grupal mais evoluído e, por conseguinte, impedindo que as equipas entrem num processo involutivo.

Quadro 36 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, no grupo de equipas “Ajustadas” no t1

Fase de Desenvolvimento Grupal - tempo 1	Fase de Desenvolvimento Grupal - tempo 2							
	Fase 1		Fase 2		Fase 3/4		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Fase 1	13	38.24	9	26.47	12	35.29	34	100.00
Fase 2	0	.00	2	66.70	1	33.30	3	100.00
Fase 3/4	1	20.00	0	.00	4	80.00	5	100.00
Total	14	33.30	11	26.20	17	40.50	42	100.00

A análise do Quadro 37 tem o intuito de nos ajudar a compreender o comportamento das equipas em que ocorria um “não ajustamento” no t1, em cada um dos grupos considerados em função do estágio de desenvolvimento grupal (fase1, fase2 e fase 3/4) ao longo da época desportiva (de t1 para t2).

Observamos que no grupo de equipas cujo treinador adoptou um estilo de liderança não ajustado ao nível de existência grupal no t1, a única equipa que se encontrava na fase 1 (100.00% das equipas que se encontravam na fase 1 em t1) evoluiu para o estágio 3/4 no t2 (Cf. Quadro 37).

No que concerne às 2 equipas “não ajustadas” no início de época e que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal, no t2 100.00% (n=2) manteve-se no mesmo nível de existência grupal (Cf. Quadro 37).

Já as 9 equipas que se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal no início da época desportiva e cujo treinador não exerceu uma liderança ajustada a este nível de existência grupal no t1, 77.80% (n=7) manteve-se no mesmo estágio grupal no t2 e 22.20% (n=2) regrediu para o estágio 2 no t2 (Cf. Quadro 37).

Considerando o Quadro 37 e tendo por referência a Questão de Investigação nº 1, ao analisarmos o efeito do “não ajustamento” em t1, no que concerne ao nível 1 de existência grupal, consideramos que o facto de só existir 1 equipa nessa situação seria abusivo retirarmos qualquer tipo de conclusão.

No que se reporta às equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal e “não ajustadas”, mais uma vez deparamo-nos com um número reduzido de equipas nessa situação (n=2), o que, em nosso entender, nos impede de retirar, também, qualquer ilação de forma sustentada.

Já no que se refere às equipas “não ajustadas” no t1 e que se encontravam na fase 3/4 no início da época, observamos que 77.80% (n=7) se manteve neste nível de existência grupal, enquanto 22.20% (n=2) regrediu para o estágio 2.

Quadro 37 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento grupal da equipa” no grupo de equipas “Não Ajustadas” no t1

Fase de Desenvolvimento Grupal - tempo 1	Fase de Desenvolvimento Grupal – tempo 2					
	Fase 2		Fase 3/4		Total	
	N	%	N	%	N	%
Fase 1	0	.00	1	100.00	1	100.00
Fase 2	2	100.00	0	.00	2	100.00
Fase 3/4	2	22.20	7	77.80	9	100.00
Total	4	33.30	8	66.70	12	100.00

Com base na análise dos Quadros 36 e 37 e dos Gráficos 2, 3 e 4 e, tendo por referência a Questão de Investigação nº1, parece-nos que não é possível afirmar a existência de um efeito do “ajustamento” na mudança das equipas entre as fases de desenvolvimento de t1 para t2.

A conclusão principal que extraímos acerca do efeito que o ajustamento no t1 possui em cada um dos grupos de equipas (fase1, fase2 e fase 3/4) no desenvolvimento grupal, corrobora a conclusão nuclear retirada aquando da realização da análise global, isto é, quando todas as equipas da amostra foram consideradas e que se traduziu no facto de parecer que não existem claras evidências de que o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 assume uma influência decisiva no “Desenvolvimento Grupal da Equipa” do t1 para o t2.

Esta constatação indicia que o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal não constitui factor decisivo no desenvolvimento grupal das equipas. Estes dados apontam para a ausência de suporte às proposições a este respeito formuladas pelo MIDG.

Em seguida, para procurar responder à nossa 2ª Questão de Investigação, analisámos em que medida o “Nível de Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” possui um efeito positivo no “Nível de Satisfação da Equipa”. Tal como para a nossa primeira Questão de Investigação, começámos por explorar o global da amostra e, num segundo momento, considerámos as equipas agrupadas por fase de desenvolvimento.

6.7.2.2. “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipe”

Com base na análise do Gráfico 5 observamos que as equipas cujo estilo de liderança dos respectivos treinadores se encontrava ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1, pontuaram na ESAG (nível de satisfação das equipas) de forma distinta no t2. Algumas apresentaram valores mais elevados de satisfação, outras, por contraste, mais baixos. Tal aconteceu quer para as “ajustadas” quer para as “não ajustadas”. Assim, o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal no t1, parece não influenciar o “Nível de Satisfação da Equipe” no t2 quando considerada a totalidade da amostra em estudo (54 equipas).

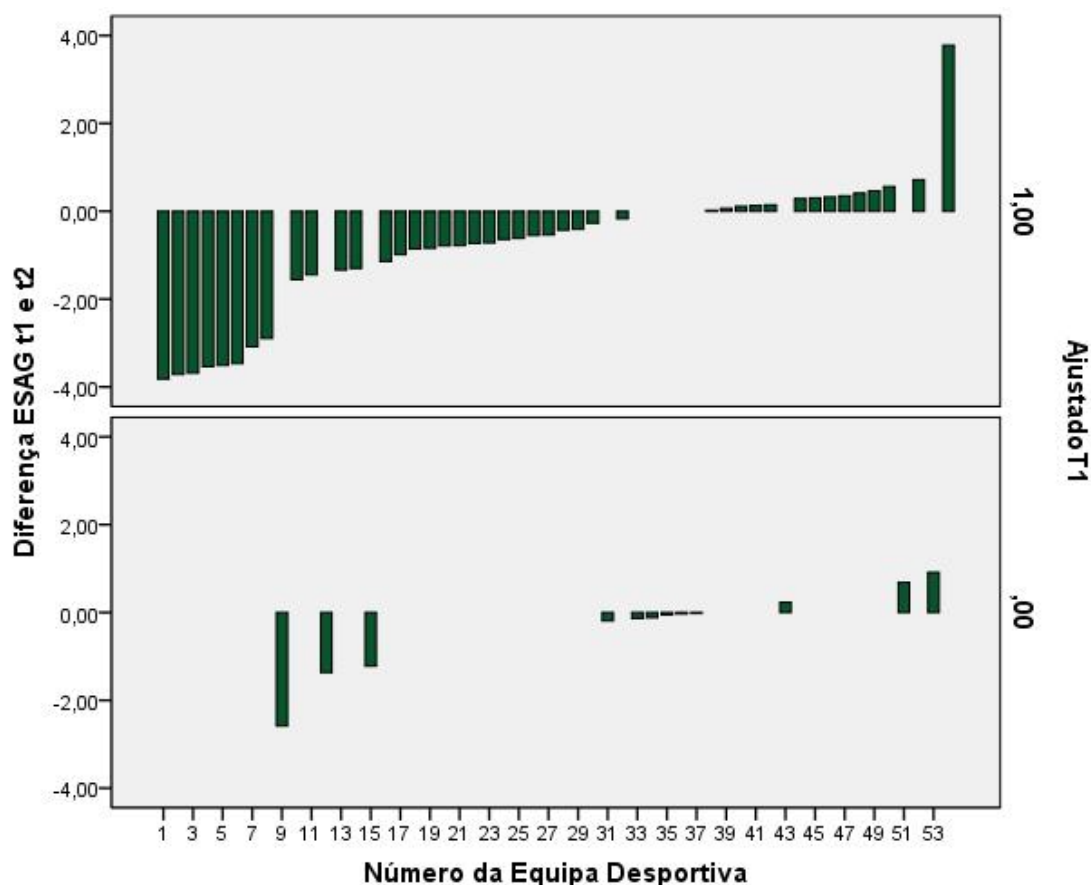


Gráfico 5 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipe”

Passemos, agora, à análise mais fina, considerando os agrupamentos de equipas por fase de desenvolvimento em t1.

No Gráfico 6 é possível observar que as equipas que no t1 se encontravam na fase 1 de desenvolvimento grupal e cujo estilo de liderança do treinador se encontrava ajustado, pontuaram de forma diferenciada na ESAG no t2 - algumas aumentaram a pontuação outras

diminuíram. Por outro lado, a única equipa que se encontrava em fase 1 “não ajustada” (Cf. Gráfico 6) manteve uma pontuação na ESAG muito próxima entre os dois tempos de avaliação (t1 e o t2). Porém, importa sublinhar que em virtude de nesta última situação só termos uma equipa em análise, qualquer tipo de conclusão daí formulada, seria abusiva.

Tendo em conta os dados que apresentámos, parece não existir um efeito positivo do ajustamento do estilo de liderança à fase 1 de desenvolvimento grupal no t1, no nível de satisfação (ESAG) no t2 destas mesmas equipas.

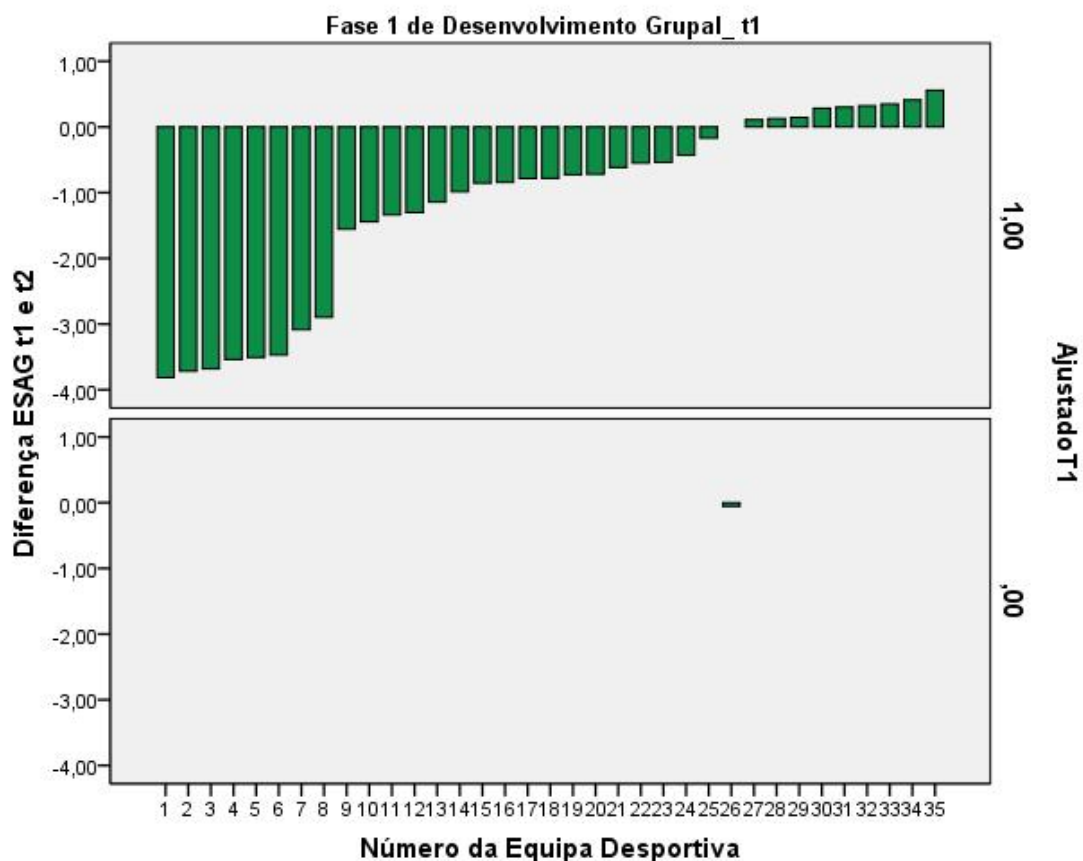


Gráfico 6 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de Desenvolvimento Grupal, no t1

A leitura do Gráfico 7 permite-nos observar que das 5 equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal, 3 treinadores adoptavam um estilo de liderança ajustado a este nível 2 de existência grupal. Apesar do número de equipas ser reduzido, estas pontuaram de forma dissemelhante na ESAG, no t2. Uma delas pontuou mais, de forma significativa, na ESAG no t2, enquanto as outras duas pontuaram ligeiramente menos no t2.

Já as equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal e cujos treinadores não adoptavam um estilo de liderança ajustado (n=2), pontuaram ligeiramente menos na ESAG no t2 (Cf. Gráfico 7).

Em suma, pese embora o número de equipas que se encontrava no t1 na fase 2 de desenvolvimento grupal fosse reduzido, parece não existir uma clara tendência no que concerne ao efeito do ajustamento do estilo de liderança, relativamente ao nível de satisfação das equipas no t2.

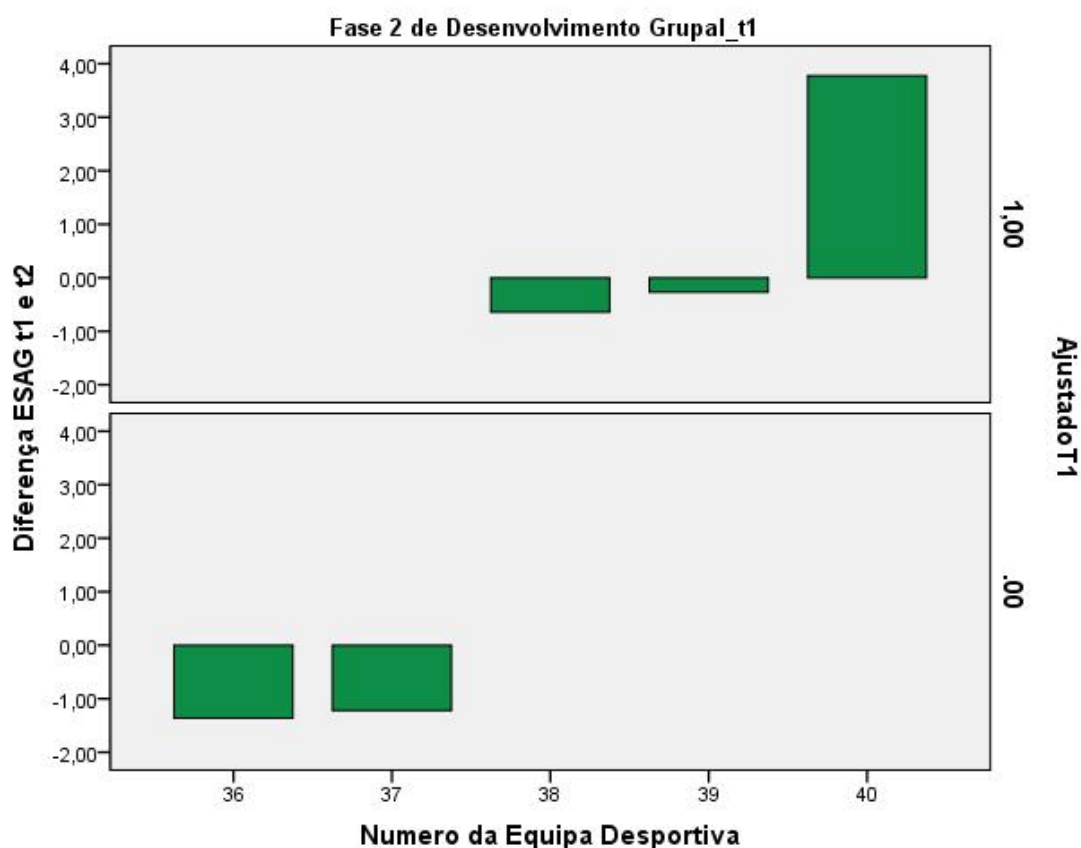


Gráfico 7 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação das Equipas”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de Desenvolvimento Grupal, no t1

No Gráfico 8 verificamos que as equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal e cuja liderança do treinador se encontrava ajustada a este nível de existência grupal no t1, voltaram a pontuar de forma diferenciada na ESAG no t2.

Por seu turno, as equipas desportivas que no t1 se situavam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal e cujo estilo de liderança adoptado pelos respectivos treinadores não se encontrava ajustado no t1, também pontuaram de forma distinta na ESAG no t2 (Cf. Gráfico 8).

Por conseguinte, observamos não existir um “padrão” no efeito do ajustamento da liderança dos treinadores às equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, relativamente ao nível de satisfação das mesmas no t2.

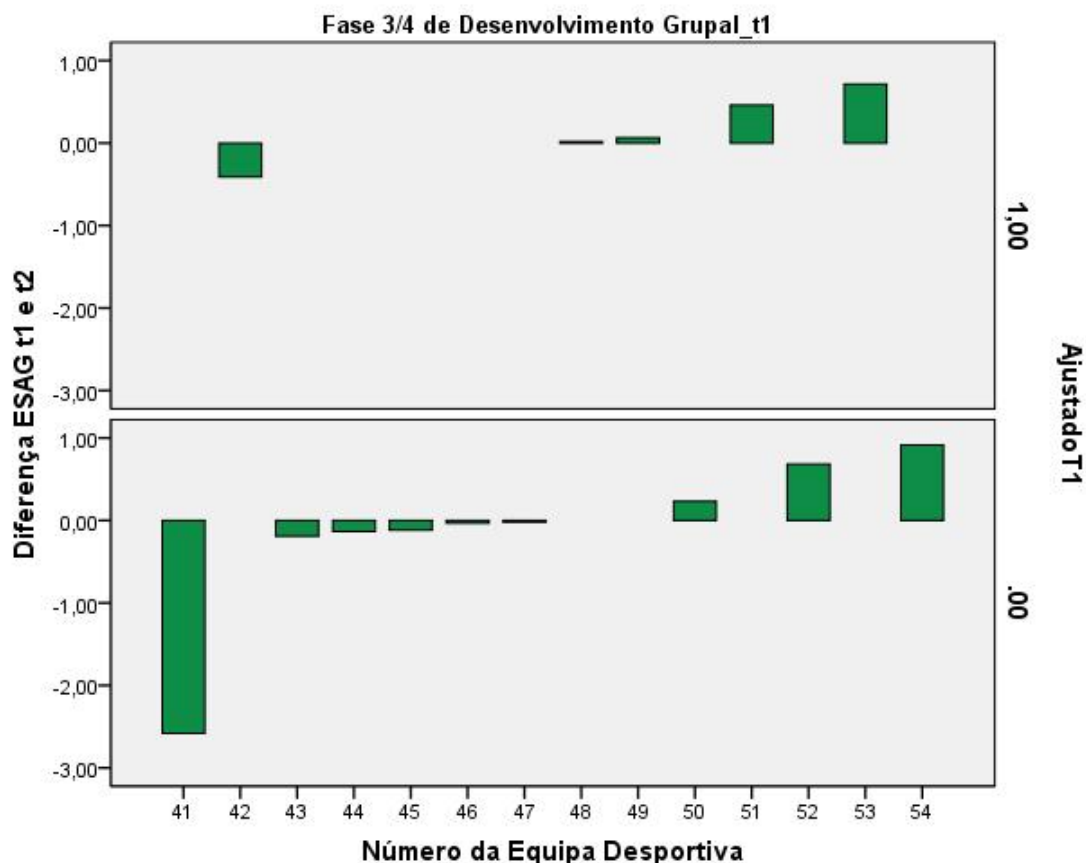


Gráfico 8 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Satisfação da Equipe”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 3/4 de Desenvolvimento Grupal, no t1

Ao procurarmos responder à Questão de Investigação nº 2, e tomando em consideração os Gráficos 5, 6, 7 e 8 os dados parecem apontar para a inexistência de um efeito positivo (ou negativo) entre o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal (em qualquer nível de existência grupal) no t1, no nível de satisfação das equipas no t2 (ESAG t2).

Para responder à nossa 3ª Questão de Investigação, fomos analisar se o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 influi em termos positivos no “Nível de Desempenho da Equipe” (percecionado) no t2.

6.7.2.3. “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipe”

Com a finalidade de verificarmos se existe um efeito positivo da variável independente, “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 sobre a variável dependente “Nível de Desempenho da Equipe” no t2, num primeiro momento, optámos, mais uma vez, por realizar uma análise global, tomando em consideração a totalidade das equipas que compõe a nossa amostra (n=54). Num segundo momento, analisaremos o efeito das

equipas “ajustadas” e “não ajustadas” em t1, em cada grupo constituído com base no nível de existência grupal (fase 1, fase 2, fase 3/4) na pontuação no QADED_L no t2.

Ao analisarmos o Gráfico 8 observamos que as equipas desportivas em que se verificou um ajustamento do estilo de liderança adoptado pelos respectivos treinadores à fase de desenvolvimento grupal no t1, pontuaram de forma distinta no QADED_L no t2.

Por sua vez, as equipas cujo estilo de liderança adoptado pelos técnicos principais não se encontrava ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1, a pontuação no QADED_L no t2 foi, igualmente, dissemelhante.

Assim, com base no Gráfico 9 o ajustamento do estilo de liderança apresentado pelos treinadores principais à fase de existência grupal no t1 parece não influenciar o nível de desempenho das equipas (QADED_L) no t2, considerando a globalidade das equipas que integraram a nossa amostra.

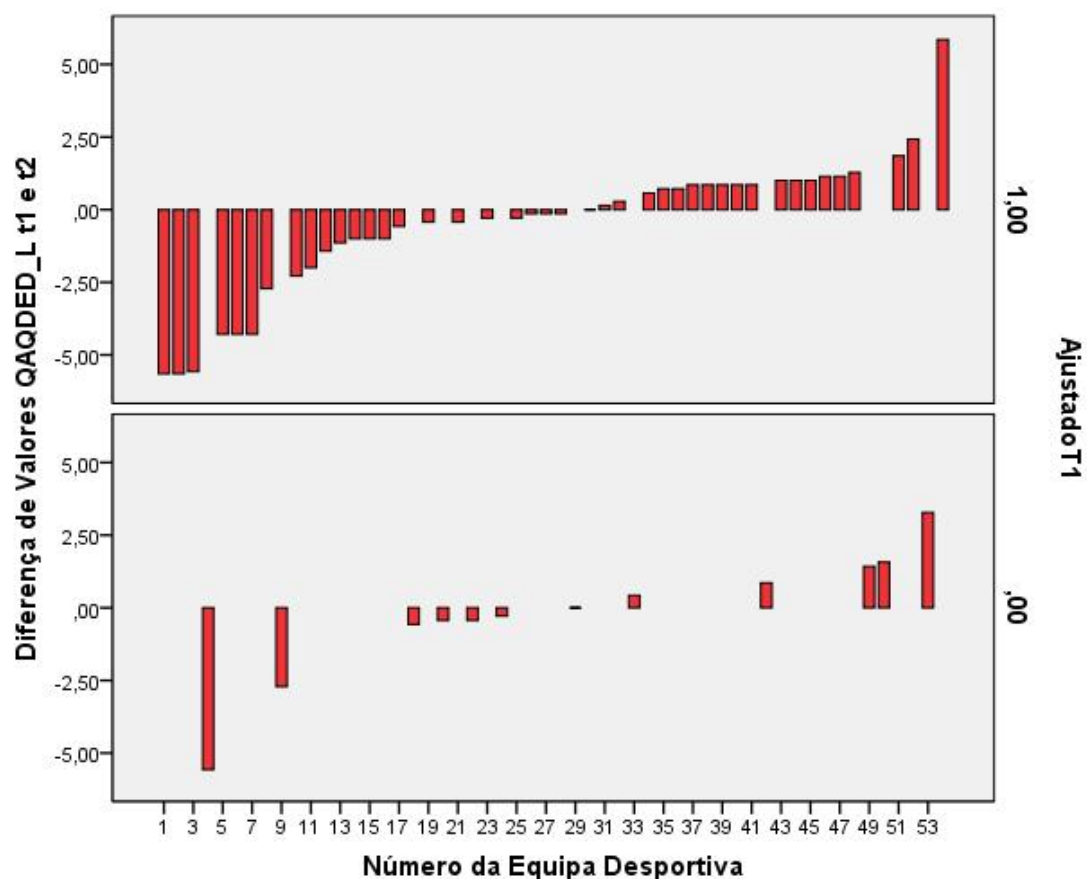


Gráfico 9 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”

O Gráfico 10, relativo às equipas que se encontravam na fase 1 em t1, permite-nos verificar que as equipas “ajustadas” pontuaram de forma diferenciada no QADED_L no t2: um conjunto de equipas pontuou mais elevado em t2 e outro conjunto, mais baixo.

Por outro lado, a equipa “não ajustada” manteve uma pontuação no QADED_L muito próxima entre os dois momentos de avaliação (t1e t2) (Cf. Gráfico 10).

Se neste último caso, pelo facto de termos apenas uma equipa será abusivo retirar qualquer tipo de conclusão, no que se reporta ao conjunto de equipas cujos treinadores adoptaram um estilo de liderança ajustado ao estágio 1 de desenvolvimento grupal no t1, parece não existir um efeito positivo (ou negativo), do ajustamento a esta fase de existência grupal em t1, no nível de desempenho das equipas no final da época desportiva.

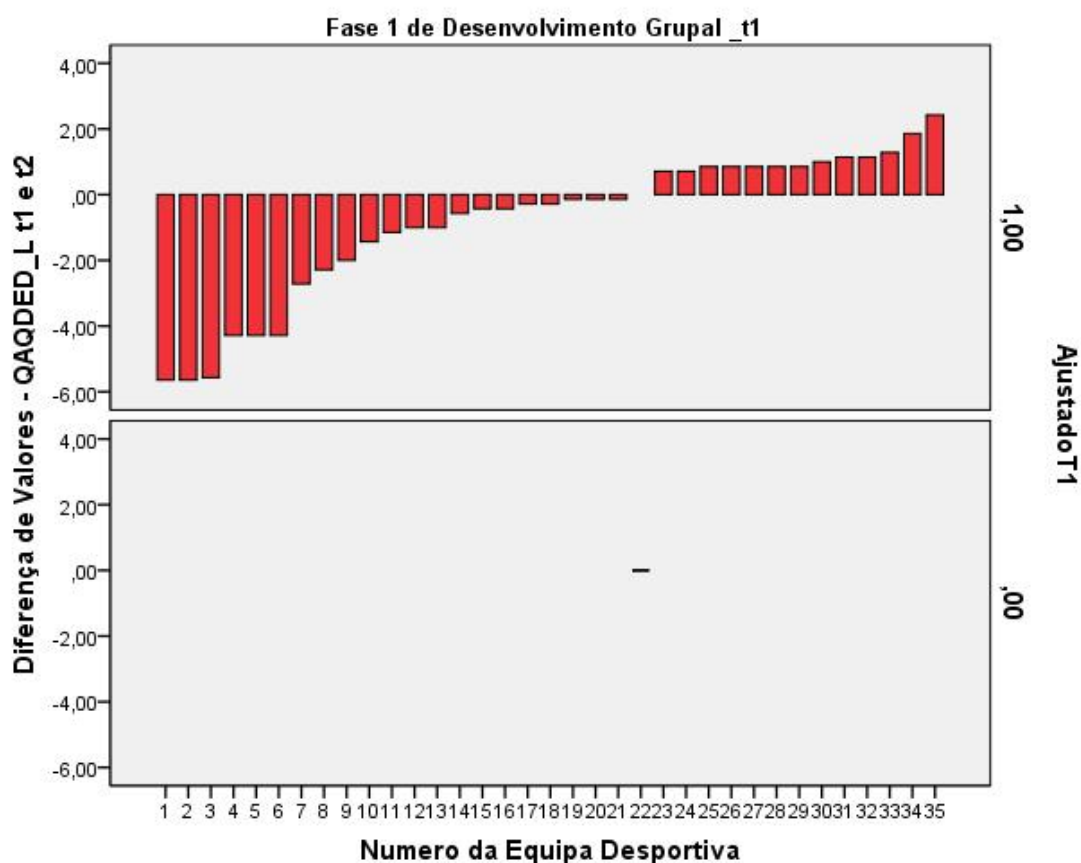


Gráfico 10 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de desenvolvimento grupal, no t1

A leitura do Gráfico 11 permite-nos verificar que as equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal, independentemente, do estilo de liderança do treinador se encontrar ajustado ao nível de existência grupal, pontuaram de forma heterogénea no QADED_L no t2.

Importa, contudo, registar que não obstante, como vimos já, o conjunto de equipas que se encontrava no t1 na fase 2 de desenvolvimento grupal é muito reduzido (n= 5), o que somente permite tomar os resultados como pista, isto é, somente como indicação a reter: as duas equipas não “ajustadas” pontuaram menos em t2, enquanto das 3 equipas “ajustadas”, duas pontuaram mais (Cf. Gráfico 11).

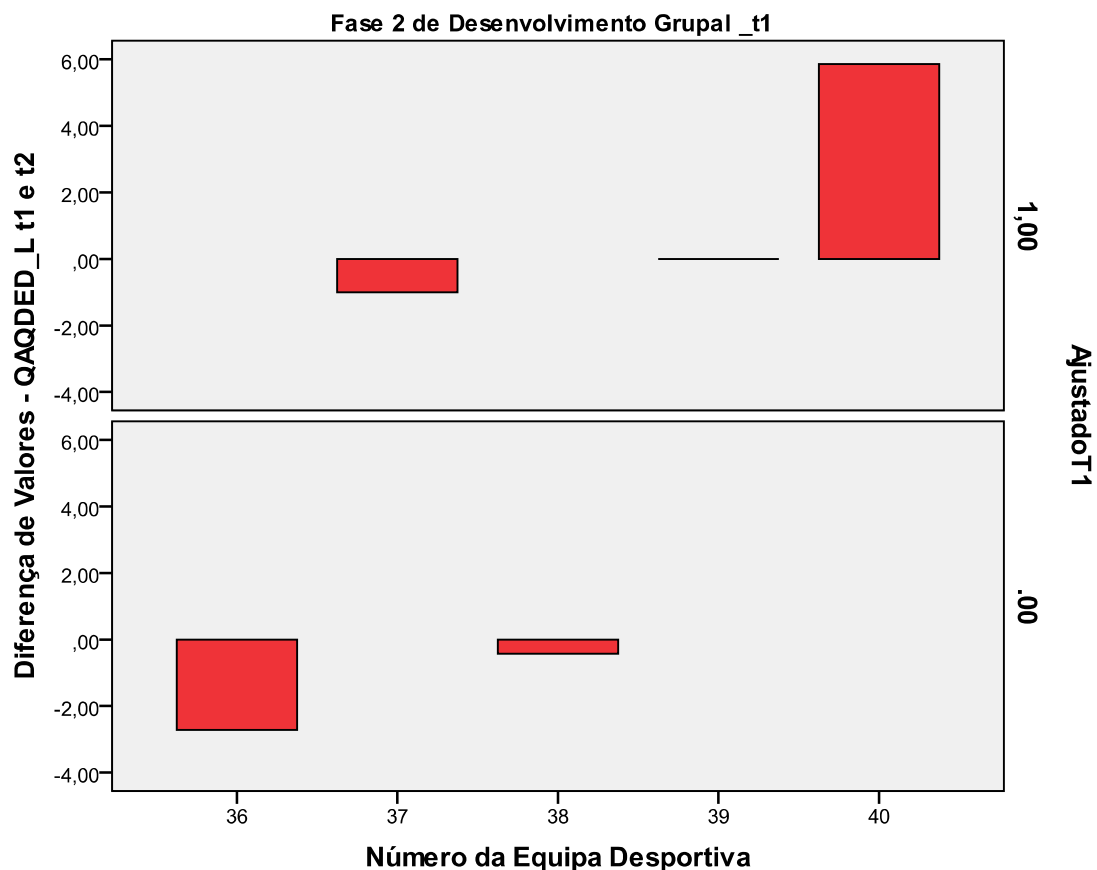


Gráfico 11 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de desenvolvimento grupal, no t1

Com base no Gráfico 12 observamos que as equipas que encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal no t1 e cujo estilo de liderança adoptado pelo treinador era ajustado, na sua totalidade, pontuaram, ligeiramente, mais alto no QADED_L no t2.

Por contraposição, as equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, mas cujo estilo de liderança utilizado pelo treinador não era ajustado, no t2 pontuaram, tendencialmente, de forma mais baixa (Cf. Gráfico 12).

Em suma, os resultados parecem indiciar que nas equipas que se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, o ajustamento do estilo de liderança pode ter efeito positivo em termos de pontuação do QADED_L t2. Como, no entanto, nas equipas “não ajustadas” não encontramos um “padrão” (umas sobem e outras descem, de t1 para t2) e o número de equipas “ajustadas” é reduzido (n=5), o que acabámos de afirmar deve ser tomado somente como uma indicação.

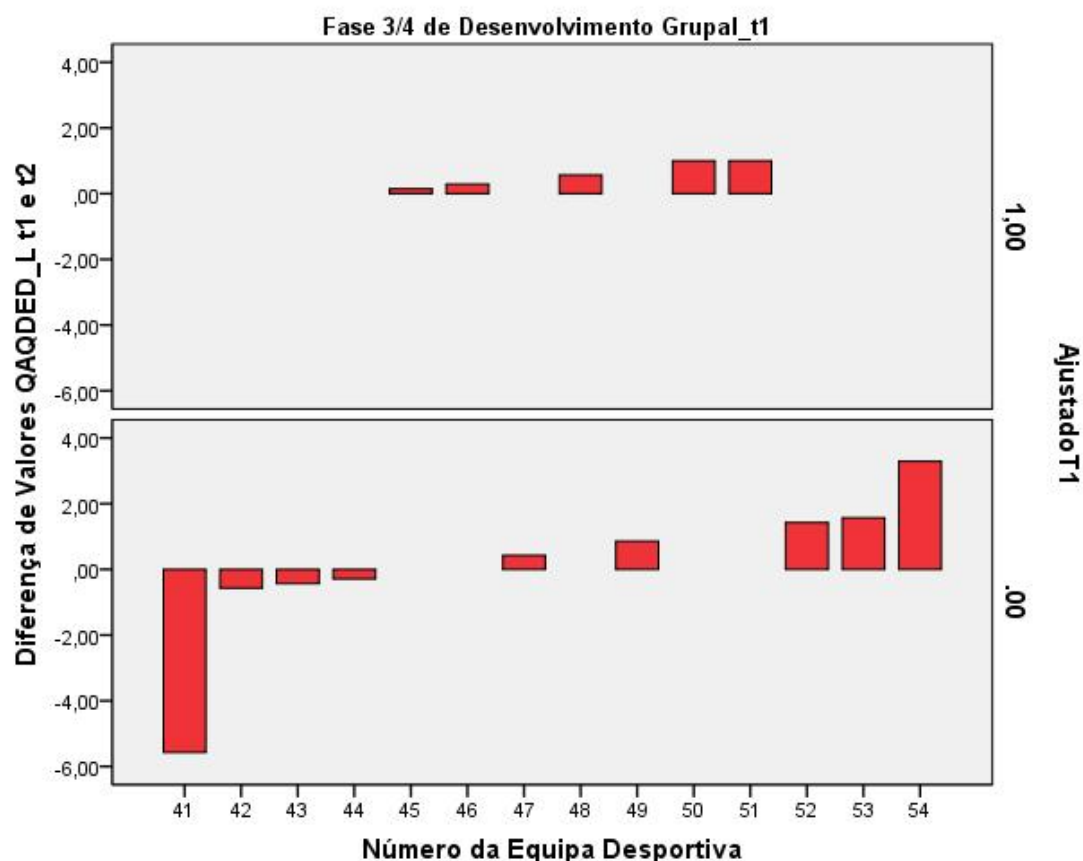


Gráfico 12 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Desempenho das Equipas”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, no t1

Tomando em consideração a análise dos Gráficos 9, 10, 11 e 12, acreditamos estar em condições de responder à Questão de Investigação nº 3: parece não existirem evidências que comprovem o efeito positivo do ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal (em qualquer nível de existência grupal) no t1, no nível de desempenho (percepcionado) das equipas no t2 (QADED_L t2).

Com a finalidade de respondermos à nossa 4ª Questão de Investigação, procuraremos verificar se o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal das equipas no t1 terá uma relação positiva com o nível de consecução dos objectivos das equipas desportivas.

6.7.2.4 “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos objectivos da Equipa”

Com base no Quadro 38 é possível verificar que do conjunto de equipas cujo estilo de liderança do treinador se encontrava em t1 ajustado à fase de desenvolvimento grupal (n=42) 52.40% (n=22) alcançou a totalidade dos objectivos, 14.30% (n=6) atingiu parcialmente os respectivos objectivos e, por fim, 33.30% (n=14) não concretizou os objectivos a que se propuseram.

No âmbito do grupo das equipas cujo treinador não ajustou o seu estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal no t1 (n=12), 33.30% (n=4) atingiu a totalidade dos objectivos, 50.00% (n=6) concretizou parcialmente os seus objectivos, enquanto 16.70% (n=2) não alcançou os objectivos a que se propuseram (Cf. Quadro 38).

Da leitura do Quadro 38, é visível que nas equipas “ajustadas” em t1 a maior percentagem atingiu a totalidade dos objectivos e que, por contraste, tal não aconteceu nas equipas “não ajustadas”. A maioria destas atingiu somente parcialmente os objectivos. Estas diferenças são estatisticamente significativas.

Um dado a tomar em consideração são as diferenças na distribuição das equipas que não atingiram os objectivos. Verificamos que existe uma percentagem elevada de equipas em que o líder adoptou um estilo de liderança ajustado, sendo esta percentagem mesmo mais elevada neste grupo do que no das equipas não ajustadas. Embora este dado pareça difícil de explicar podemos desde já referir que das 14 equipas nestas condições, 12 encontravam-se na fase 1 e 2 na fase 2 (nenhuma das ajustadas que se encontrava em fase 3/4 em t1 se inclui na categoria “não consecução dos objectivos”), o que parece indiciar, desde já, um papel importante da fase de desenvolvimento grupal no nível de consecução de objectivos.

Quadro 38 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”

	Consecução da Totalidade dos Objectivos		Consecução Parcial dos Objectivos		Não Consecução dos Objectivos		Total		χ^2	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Ajustamento à fase de desenvolvimento grupal - tempo 1										
Ajustamento	22	52.40	6	14.30	14	33.30	42	100.00		
Não Ajustamento	4	33.30	6	50.00	2	16.70	12	100.00	6.935	.031
Total	26	48.10	12	22.20	16	29.60	54	100.00		

Vejamos, em seguida, os resultados, considerando as equipas agrupadas por fase de desenvolvimento, tal como fizemos para todas as questões de investigação anteriores.

Nestas análises não serão reportados valores do teste qui-quadrado uma vez que o número de equipas dentro de cada fase de desenvolvimento grupal é reduzido, fazendo com que o pressuposto de aplicação do teste referente a um valor esperado por célula superior a 5 não seja respeitado em pelo menos 60% das células em análise (Howell, 2009). Neste sentido, a análise será uma vez mais realizada a um nível descritivo.

No Quadro 39, voltamos a observar relativamente à variável ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal, um padrão de distribuição semelhante ao reportado quando consideramos a totalidade da amostra (Cf. Quadro 38). A única equipa cujo líder não adopta um estilo de liderança ajustado atingiu parcialmente os objectivos.

Quadro 39 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 1 de desenvolvimento grupal, no t1

Ajustamento à fase 1 de desenvolvimento grupal - tempo 1	Consecução da Totalidade dos Objectivos		Consecução Parcial dos Objectivos		Não Consecução dos Objectivos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ajustamento	17	50.00	5	14.70	12	35.30	34	100.00
Não Ajustamento	0	.00	1	100.00	0	.00	1	100.00
Total	17	48.60	6	17.10	12	34.30	35	100.00

Tomando em consideração o Quadro 40, podemos observar que no conjunto de equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal e cujos treinadores adoptavam um estilo de liderança ajustado (n=3), 33.30% (n=1) alcançou a totalidade dos objectivos e 66.70% (n=2) não concretizou os objectivos.

Por seu lado, as 2 equipas que no t1 se situavam na fase 2 de desenvolvimento grupal e cujo estilo de liderança adoptado pelo treinador não se encontrava ajustado, não atingiram os objectivos (Cf. Quadro 40).

Em jeito de síntese parcelar, apesar de existirem apenas 5 equipas (9.26% da totalidade da amostra) na fase 2 de desenvolvimento grupal em t1, realça-se o resultado de a

maioria, 80.00% (n=4) não concretizar os objectivos a que se propuseram no início da época desportiva.

Quadro 40 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa” no grupo em que as equipas se encontram na fase 2 de desenvolvimento grupal, no t1

Ajustamento à fase 2 de desenvolvimento grupal - tempo 1	Consecução da Totalidade dos Objectivos		Não Consecução dos Objectivos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Ajustamento	1	33.30	2	66.70	3	100.00
Não Ajustamento	0	.00	2	100.00	2	100.00
Total	1	20.00	4	80.00	5	100.00

Por fim, a análise do Quadro 41 permite-nos verificar que das equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal e cujos treinadores adoptavam um estilo de liderança ajustado (n=5), 80.00% (n=4) atingiu a totalidade dos objectivos, enquanto 20.00% (n=1) não alcançou os objectivos definidos no início da época desportiva.

Por seu turno, o conjunto de equipas que se situavam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal e cujos treinadores não adoptaram um estilo de liderança ajustado (n=9), 44.40% (n=4) alcançou a totalidade dos objectivos e 55.60% (n=5) atingiu parcialmente os objectivos (Cf. Quadro 41).

Sintetizando, este resultado reporta uma vez mais para os relatados para a amostra total e para o conjunto das equipas que se situavam na fase 1 de desenvolvimento grupal.

Quadro 41 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”, no grupo em que as equipas se encontram na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, no t1

Ajustamento à fase 3/4 de desenvolvimento grupal- tempo 1		Consecução da Totalidade dos Objectivos		Consecução Parcial dos Objectivos		Total	
		N	%	N	%	N	%
Ajustamento		4	80.00	1	20.00	5	100.00
Não Ajustamento		4	44.40	5	55.60	9	100.00
Total		8	57.14	6	42.90	14	100.00

Em jeito de síntese final e procurando responder à Questão de Investigação nº 4, com base na análise dos Quadros 38, 39, 40 e 41 verificamos que existe uma relação positiva entre o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal e a consecução dos objectivos quando considerada a totalidade da amostra. Adicionalmente, nas equipas que se encontram na fase 1 e 3/4 encontramos um padrão convergente com o observado na totalidade da amostra, enquanto as equipas que se situam na fase 2, independentemente de se encontrarem ou não “ajustadas” tendem a não concretizar a totalidade dos objectivos.

Este resultado indicia que o nível de desenvolvimento parece contribuir de forma mais expressiva na consecução dos objectivos, como iremos explorar no ponto 6.3.2.4. do presente trabalho.

Com o propósito de procurarmos responder à 5ª Questão de Investigação do presente estudo, passaremos a considerar como variável independente o “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, sendo a variável dependente o “Nível de Satisfação da Equipa” (ESAG).

6.7.2.5. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Satisfação da Equipa”

A questão que iremos aqui explorar é se existem diferenças no nível de satisfação das equipas entre o t1 e o t2 e, caso se verifiquem se são distintas consoante o nível de desenvolvimento da equipa. A presente questão de investigação será abordada com recurso ao procedimento estatístico ANOVA, de medidas repetidas, e que neste caso servirá, fundamentalmente, para a exploração de pistas que nos permitam responder à questão de investigação nº 5.

Com base no Quadro 42 podemos comparar os valores médios do nível de satisfação das equipas (ESAG) no t1 e no t2, considerando as diferentes fases de desenvolvimento grupal. Os valores médios dos níveis de satisfação diminuem, do t1 para o t2, nas equipas que no início de época se encontravam na fase 1 de desenvolvimento grupal.

Já no conjunto de equipas que no t1 se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal, observamos a ocorrência de um aumento muito ligeiro dos valores médios que apresentaram em termos dos níveis de satisfação do princípio da época desportiva para o final da mesma.

Por sua vez, as equipas que se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, no início de época, apresentaram uma pontuação em termos médios na ESAG, superior no t1 em comparação à obtida no t2. Contudo, esta diminuição dos valores médios é muito ligeira.

Quadro 42 - Médias e desvios-padrão das Pontuações na ESAG no t1 e t2, por fase de desenvolvimento grupal no t1 (N=54)

Tempo1	N	ESAG t1		ESAG t2	
		M	DP	M	DP
Fase 1 de desenvolvimento grupal	35	5.75	.27	4.61	1.55
Fase 2 de desenvolvimento grupal	5	2.70	.48	2.76	2.07
Fase 3/4 de desenvolvimento grupal	14	5.40	.66	5.37	1.21

Num primeiro nível de análise, tomando em consideração o efeito do tempo na ESAG, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas [$F(1)=2.234$; $p=.141$]. Contudo se considerarmos o efeito da interação com fase de desenvolvimento grupal observam-se posições distintas estatisticamente significativas nos valores médios de satisfação ao longo do tempo [$F(2)=4.298$; $p=.019$].

O Gráfico 13 mostra que em termos do desenvolvimento grupal, relativamente aos grupos de equipas que no t1 se encontravam na fase 1 e na fase 3/4, verificou-se uma diminuição dos valores médios na ESAG do t1 para o t2. Porém, se na primeira situação a diminuição foi acentuada, já na segunda foi muito ligeira.

Por contraposição, as equipas que se encontravam na fase 2 de desenvolvimento grupal no t1, aumentaram, ainda que muito ligeiramente, a pontuação média na ESAG do início para o final da época (2.70, no t1 para 2.76 no t2; Cf. Quadro 42).

Importa, assinalar que, embora os valores médios da ESAG tenham subido do t1 para o t2, nas equipas que no início da época desportiva se encontravam na fase 2, os mesmos são muito inferiores em ambos os momentos de avaliação, se compararmos com as pontuações

obtidas pelas equipas que no t1 se encontravam na fase 1 e na fase 3/4 de desenvolvimento grupal (Cf. Gráfico 13& Quadro 42).

Em suma, para as equipas que se encontravam na fase 1 e 3/4 de desenvolvimento grupal no t1, os valores médios decresceram do início para o final da época, por contraposição ao sucedido com as equipas que se encontravam no nível 2 de existência grupal no t1, que apresentaram uma mudança em sentido oposto (de 2.70 no t1 para 2.76 no t2, cf. Quadro 42). Todavia, os valores médios em ambos os momentos, nas equipas que em t1 se encontravam na fase 2 são muito inferiores às pontuações médias alcançadas pelos outros dois grupos de equipas (fase 1 e fase 3/4). Por último, o conjunto de equipas que se situava na fase de desenvolvimento grupal mais evoluída (3/4), isto é, no segundo ciclo de desenvolvimento no t1, embora tenha apresentado um movimento indicando um decréscimo dos valores de t1 para t2, é o que apresenta uma pontuação média mais elevada na ESAG no t2. Como assinalámos, existem diferenças estatisticamente significativas nos valores médios de satisfação ao longo do tempo.

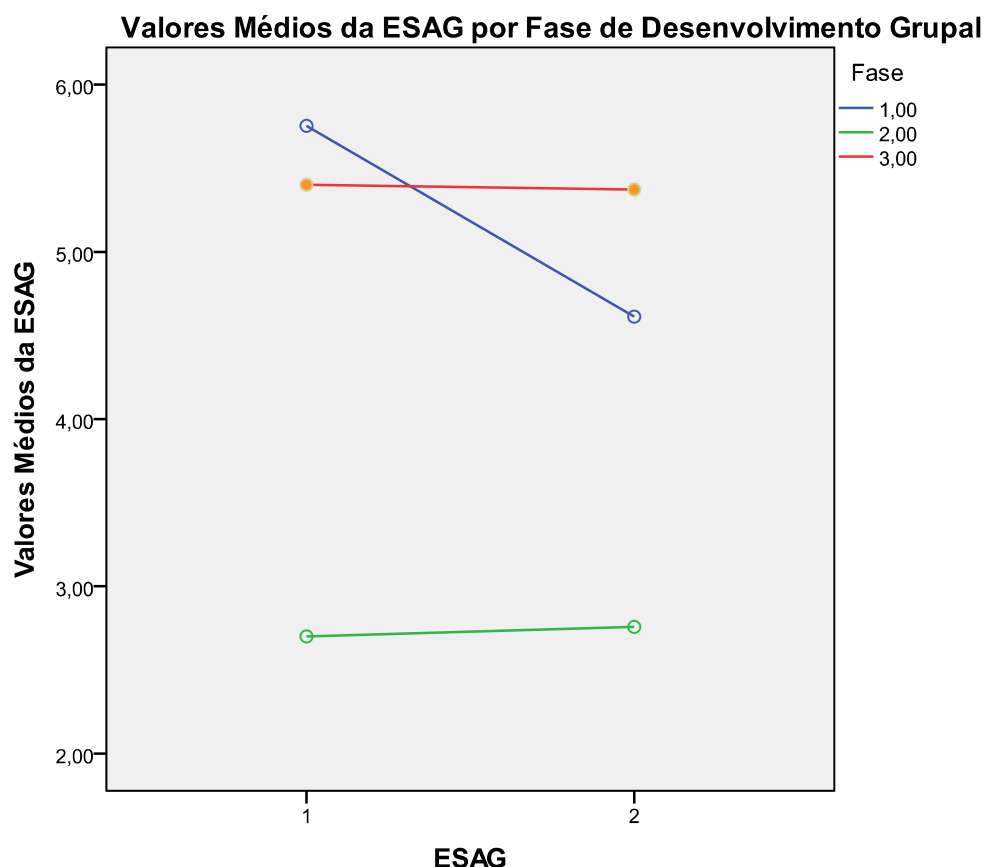


Gráfico 13 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Nível de Satisfação das Equipas” e “Desenvolvimento Grupal das Equipas” no t1, tendo em consideração os três níveis de existência grupal identificados pela EDG_D

Reportando à Questão de Investigação nº 5, os resultados mostram a existência de diferenças entre os estádios de desenvolvimento relativamente à satisfação das equipas. É no estádio 3/4 de desenvolvimento grupal que as equipas apresentam níveis mais elevados de satisfação (existem diferenças significativas relativamente aos dois outros estádios). Por contraste, é no estádio 2 que encontramos níveis mais baixos de satisfação (as pontuações na satisfação neste estádio diferem significativamente das obtidas pelas equipas quer no estádio 1, quer no estádio 3/4).

Concluindo, o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de satisfação das equipas.

Na linha das relações em análise nas anteriores Questões de Investigação, consideramos pertinente a verificação do efeito do “Desenvolvimento Grupal da Equipa” ao nível da variável “Nível de Desempenho da Equipa”. Neste âmbito, procuraremos responder à Questão de Investigação nº 6: o nível de existência grupal em que as equipas se encontram terá um efeito diferenciado no nível de desempenho da equipa?

6.7.2.6. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Desempenho da Equipa”

A leitura do Quadro 43 permite-nos comparar os valores médios do nível de desempenho das equipas (QADED_L) entre o t1 e o t2, em função de cada fase de desenvolvimento grupal. As equipas que no t1 se encontravam no nível 1 de existência grupal, apresentaram valores médios relativos ao nível de desempenho (percepcionado pelo líder) que diminuem do início para o final da época. Por seu turno, a pontuação média do QADED_L aumenta do t1 para o t2 nas equipas que se situavam na fase 2 de desenvolvimento grupal no t1, embora os valores médios sejam muito baixos (Cf. Quadro 43).

O sentido desta movimentação mantém-se, quando analisamos as equipas que no t1 se encontravam na fase 3/4, cujos valores médios relativos ao nível de desempenho grupal no t1 eram 7.18 e no t2 passam a ser 7.45 (Cf. Quadro 43).

Sintetizando, observamos que as equipas que no t1 se encontravam nos estádios superiores de desenvolvimento grupal (2 e 3/4), em termos médios pontuaram mais no QADED_L no t2 do que no t1. Por seu turno, as equipas que no t1 se encontravam na fase 1 de desenvolvimento grupal, os valores médios relativos ao nível de desempenho grupal decresceram (7.88 no t1 e 7.04 no t2) (Cf. Quadro 43).

Quadro 43 - Médias e desvios-padrão das Pontuações na QADED_L no t1 e t2, por fase de desenvolvimento grupal no t1

Tempo1	N	QADED_L T1		QADED_L T2	
		M	DP	M	DP
Fase 1 de desenvolvimento grupal	35	7.88	.68	7.04	2.19
Fase 2 de desenvolvimento grupal	5	3.89	1.52	4.23	2.77
Fase 3/4 de desenvolvimento grupal	14	7.18	.99	7.45	1.83

No entanto, importa notar que no t1 eram as equipas em fase 1 as que mais pontuavam no QADED_L, seguidas das que se situavam na fase 3/4 e, finalmente as da fase 2. Em t2 verificamos que os valores mais elevados eram apresentados pelas equipas que no t1 se encontravam no estágio 3/4, depois as que se encontravam na fase 1 e, finalmente, as que se encontravam no nível 2 de existência grupal.

Através de uma ANOVA de medidas repetidas foi possível verificar a não existência de diferenças estatisticamente significativas relativas ao desempenho [$F(1)=.033$; $p=.856$]. A mesma conclusão foi retirada considerando o efeito da interacção com a fase de desenvolvimento grupal [$F(2)=1.517$; $p=.229$]. Este último resultado deve ser interpretado cautelosamente tal como pode ser observado no Gráfico 14 e através dos resultados do teste *between subject effects*, onde se considera a variável em termos de tempo médio e cujo valor é estatisticamente significativo [$F(2)=18.052$; $p=.000$].

Acresce referir que a leitura do Gráfico 14 é semelhante á do Gráfico 13, o que nos leva a perceber um padrão descritivo semelhante relativo ao efeito da fase de desenvolvimento quer na satisfação quer no desempenho percebido pelo líder.

Assim, a análise do Gráfico 14 revela que no conjunto de equipas desportivas que se encontravam na fase 1 de desenvolvimento grupal no t1 ocorreu um decréscimo das pontuações médias do QADED_L do início para o final da época. No que se reporta às equipas que se encontravam nas fases 2 e 3/4 no t1, os valores médios relativos ao nível de desempenho aumentaram ligeiramente, do t1 para o t2. Contudo, enfatizamos o facto de os valores médios de desempenho na fase 2 serem expressivamente inferiores quando comparados com os dos estádios de desenvolvimento grupal 1 e 3/4.

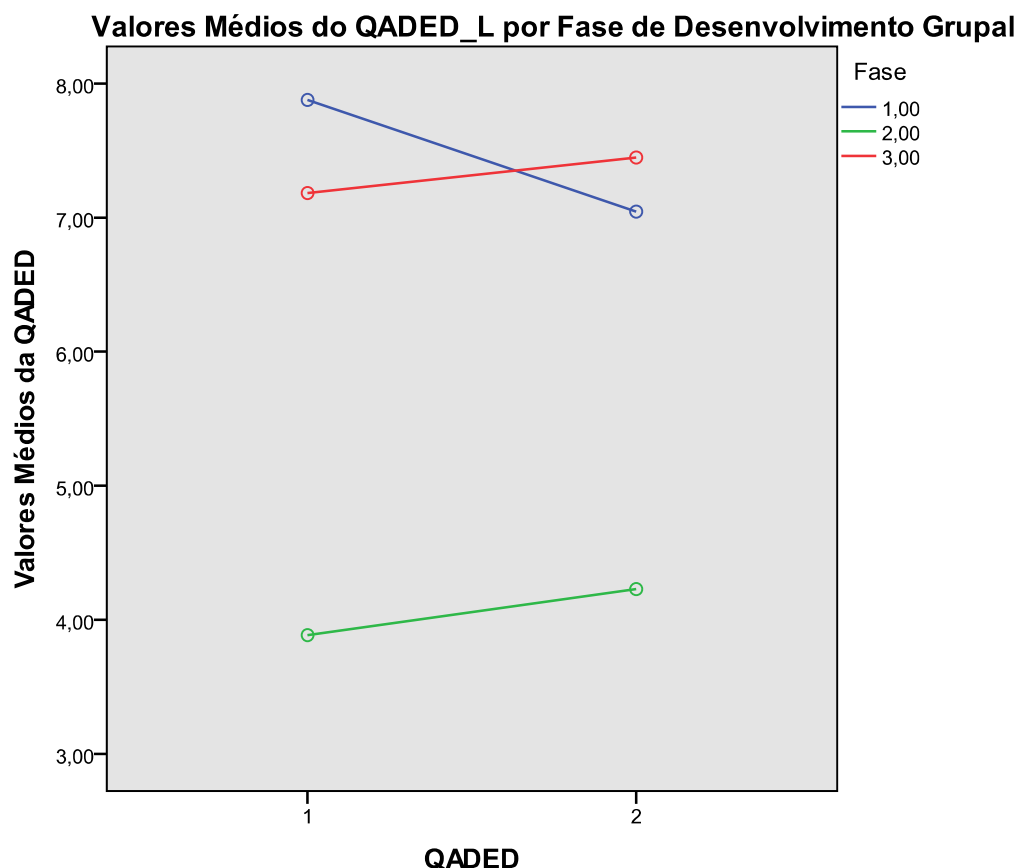


Gráfico 14 – Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Nível de Desempenho da Equipa” e “Desenvolvimento Grupal da Equipa” no t1, tendo em consideração os três níveis de existência grupal identificados pela EDG_D

Em suma, considerando a Questão de Investigação nº 6, parece poder afirmar-se que existe um efeito positivo entre os níveis de existência grupal mais evoluídos (nomeadamente os do 2º ciclo de desenvolvimento – fase 3/4) de uma equipa no t1 e o aumento do nível médio de desempenho no final da época desportiva.

Não podemos deixar de registar que, relativamente às equipas que no t1 se encontravam no estágio 2 de desenvolvimento grupal, os valores médios apresentados no QADED_L são mais baixos nos dois momentos de avaliação quando comparados com as pontuações médias das demais equipas que se encontram nas fases 1 e 3/4.

De uma forma clara, são as equipas que se situam no nível 3/4 de existência grupal, isto é, no segundo ciclo de desenvolvimento, aquelas em que os níveis de desempenho não só crescem como, por comparação com os das equipas nas outras fases de desenvolvimento (primeiro ciclo) são mais elevados no final da época desportiva.

Continuando a considerar como variável independente o “Desenvolvimento Grupal da Equipa”, consideramos ser importante o estudo da relação entre esta e o nível de consecução dos objectivos das equipas. Neste sentido, procuraremos responder à Questão de investigação

nº 7: O nível de existência grupal em que as equipas se encontram terá uma relação diferenciada com o nível de consecução dos objectivos?

6.7.2.7. “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”

Ao analisarmos a relação entre as variáveis “Desenvolvimento Grupal da Equipa” e o “Nível de Consecução dos Objectivos da Equipa”, com base no Quadro 44, verificamos que das 35 equipas que no t1 se situavam na fase 1 de desenvolvimento grupal, 48.60% (n=17) concretizou a totalidade dos objectivos, 17.10% (n=6) alcançou com sucesso parcial os objectivos e em 34.30% (n=12) não houve consecução dos objectivos.

Relativamente ao conjunto de equipas que no início da época se encontrava no nível 2 de existência grupal, apenas 1 (20.00% das equipas que compõem este conjunto) alcançou com sucesso a totalidade dos objectivos e em 80.00% (n=4) não existiu prossecução dos objectivos.

No que concerne às equipas que no início da época se encontravam na fase 3/4 de desenvolvimento grupal, 57.10% (n=8) concretizou a totalidade dos objectivos e 42.90% (n=6) atingiu parcialmente os objectivos. Estes dados são estatisticamente significativos, o que demonstra que a consecução de objectivos não é independente do estágio de desenvolvimento em que as equipas se encontram. Equipas no estágio de maior maturidade (3/4) atingem mais os objectivos do que nas outras fases, isto é, equipas com um nível de maturidade elevada tendem a ser mais eficazes ao nível da tarefa, facto que é convergente com os resultados obtidos através da medida perceptiva de desempenho (QADED_L).

Por outro lado, se considerarmos as equipas que se situam no 1º ciclo de desenvolvimento grupal (fase 1 e 2), as equipas que se situam na fase 1 de desenvolvimento grupal atingem mais objectivos comparativamente às que se encontram no estágio 2. Mais uma vez esta constatação é convergente com os resultados obtidos através da medida perceptiva de desempenho (QADED_L).

Quadro 44 - Cruzamento das distribuições (t1xt2) da variável “Desenvolvimento Grupal” no t1 e “Nível de Consecução dos Objectivos”

tempo 1	Consecução da totalidade dos Objectivos t2		Consecução Parcial dos Objectivos t2		Não Consecução dos Objectivos t2		Total		χ^2	p
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Fase 1	17	48.60	6	17.10	12	34.30	35	100.00	13.945	.002
Fase 2	1	20.00	0	.00	4	80.00	5	100.00		
Fase 3/4	8	57.10	6	42.90	0	.00	14	100.00		

Em suma, procurando responder à Questão de investigação nº 7, os resultados indicam a existência de uma relação diferenciada entre a fase de desenvolvimento grupal e o nível de consecução dos objectivos: o estágio mais evoluído (3/4; 2º ciclo de desenvolvimento) possui uma relação positiva com a concretização dos objectivos. Adicionalmente, ao nível do 1º ciclo de desenvolvimento grupal as equipas que se encontram na fase 1 atingem mais objectivos em comparação com as suas congéneres que se encontram no estágio 2.

Antes de encerrarmos a presente secção do nosso trabalho, consignada à apresentação dos resultados relativos ao estudo empírico II, consideramos ser apórito a realização de uma breve síntese no que concerne aos principais resultados obtidos, para que nos (re)situemos no que de mais relevante emergiu e que será analisado no espaço reservado à discussão dos resultados. Assim, apresentaremos os resultados obtidos relacionando-os com as Questões de Investigação que formulámos antes da realização do presente estudo empírico.

Questão de investigação nº 1: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no desenvolvimento grupal da equipa desportiva no t2?

Em termos globais, os resultados parecem apontar para que o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal”, não possua uma influência decisiva ao nível do Desenvolvimento Grupal das Equipas. Contudo, os resultados relativos às equipas que se encontravam “ajustadas” à fase 3/4 de desenvolvimento grupal no t1, parecem indicar para a existência de um efeito positivo do “ajustamento” no desenvolvimento grupal das equipas, assumindo uma função de manutenção no nível de existência grupal mais evoluído e, por conseguinte, impedindo que as equipas entrem num processo de involução.

Questão de investigação nº 2: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no nível de satisfação da equipa desportiva no t2?

Os resultados parecem indicar que o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal (em qualquer nível de existência grupal) no t1, não produz um efeito positivo (ou negativo) no nível de satisfação das equipas.

Questão de investigação nº 3: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá um efeito positivo no nível de desempenho (percepção) da equipa desportiva no t2?

Os resultados parecem indicar que o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal (em qualquer nível de existência grupal) no t1, não produz um efeito positivo no nível de desempenho (percepção).

Questão de investigação nº 4: Um estilo de liderança ajustado ao nível de existência grupal no t1 terá uma relação positiva no nível de consecução dos objectivos da equipa desportiva no t2?

Os resultados demonstraram a existência de uma relação positiva entre o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal e a consecução dos objectivos. Nas equipas que se encontram na fase 1 e 3/4 encontramos um padrão convergente com o observado na totalidade da amostra. Diferentemente, as equipas que se situam na fase 2, independentemente de se encontrarem ou não “ajustadas” tendem a não concretizar a totalidade dos objectivos.

Questão de Investigação nº 5: O nível de existência grupal em que as equipas se encontram terá um efeito diferenciado no nível de satisfação dos seus membros?

Os resultados mostram que o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de satisfação das equipas.

É no estágio 3/4 de desenvolvimento grupal que as equipas apresentam níveis mais elevados de satisfação (existem diferenças significativas relativamente às outras duas fases de desenvolvimento). Por contraste, é no nível 2 de existência grupal que encontramos níveis mais baixos de satisfação (as pontuações na satisfação neste estágio diferem significativamente das obtidas pelas equipas quer no estágio 1, quer no estágio 3/4).

Questão de Investigação nº 6: O nível de existência grupal em que as equipas se encontram terá um efeito diferenciado no nível de desempenho da equipa?

Os resultados demonstraram que o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de desempenho (percepção) da equipa. São as equipas que se situam no nível 3/4 de existência grupal, segundo ciclo de desenvolvimento, aquelas em que os níveis de desempenho não só crescem do início para o final da época, como, por comparação com os resultados obtidos pelas equipas que se situam nas outras fases de desenvolvimento (primeiro ciclo: 1 e 2) são mais elevados no final da época desportiva.

Outrossim, apesar de as equipas que se encontram na fase 2 de desenvolvimento grupal aumentarem os níveis de desempenho do início para o final da época, os valores médios de desempenho apresentados, são mais baixos nos dois momentos de avaliação quando comparados com as pontuações médias das equipas que se encontram na fase 1, pese embora os valores destas últimas evolua no sentido decrescente do início para o final da época desportiva.

Questão de Investigação nº 7: O nível de existência grupal em que as equipas se encontram terá uma relação diferenciada com o nível de consecução dos objectivos?

Os resultados indicam a existência de uma relação diferenciada entre a fase de desenvolvimento grupal e o nível de consecução dos objectivos: o estágio mais evoluído (3/4;

2º ciclo de desenvolvimento) possui uma relação positiva com a concretização dos objectivos. Ao nível do 1º ciclo de desenvolvimento grupal as equipas que se encontram na fase 1 atingem mais objectivos em comparação com as suas congéneres que se encontram no estágio 2.

6.8. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como principal objectivo compreender como é que a interacção entre o padrão comportamental adoptado pelos respectivos líderes formais (os treinadores principais) e as fases de desenvolvimento grupal em que as equipas se encontram e se modificam ao longo de dois momentos de observação numa época desportiva, influi ao nível da eficácia grupal (satisfação das equipas, desempenho percebido e consecução de objectivos).

Os primeiros resultados que importa referir são os que apontaram no sentido de que as equipas que se encontravam em fase 1 em t1, na sua maioria, ao longo da época desportiva, evoluíram em termos do nível de existência grupal (para as fases 2 e 3/4) e as que se encontravam em fase 2 e em fase 3/4 em t1, tenderam a manter-se nesse nível de desenvolvimento. Estes dados são, desde logo interessantes pois reforçando a natureza dinâmica e de transformação das equipas apontam igualmente para a emergência de dois patamares de “estabilidade” de funcionamento, ainda que com características muito distintas: um situado na fase 2 e outro na fase 3/4. Se, por um lado, a estabilidade na fase 3/4, pode associar-se, como vimos pelos resultados do nosso estudo, a um funcionamento marcado pelos mais elevados níveis de eficácia (socioafectiva e de tarefa), a “estabilidade” na fase 2, por contraste, associa-se aos mais baixos níveis de eficácia. Assim, se no caso da Fase 3/4 existe uma manutenção pelas “mais-valias” que a mesma proporciona quer ao nível relacional quer ao nível de tarefa, no caso da Fase 2, os dados do presente trabalho reforçam o facto de se tratar de uma fase contendo características que podem constituir obstáculo a que a mesma seja ultrapassada. Estes resultados reforçam, de alguma forma, os produzidos noutras investigações (e.g., Oliveira, 2012; Peralta, 2009) que encontrando uma relação negativa entre a Fase 2 e as restantes fases de desenvolvimento grupal (relação essa com maior magnitude entre a Fase 2 e as fases 3/4) apontam para que esta constitua, de alguma forma, uma força restritiva ao desenvolvimento e eficácia grupais. Este conjunto de resultados (em que se incluem os que obtivemos) reforça, por isso, as proposições do MIDG a respeito das dificuldades de “viver” e “gerir” a fase 2 e a necessidade de agir nela/sobre ela para que as forças restritivas sejam diminuídas e as impulsoras elevadas, por exemplo, através de uma adequada gestão das diferenças que emergem, de forma conflitual e tempestuosa nesta fase de desenvolvimento.

O segundo conjunto de resultados que analisaremos refere-se à relação entre o ajustamento do estilo de liderança adoptado pelo treinador principal ao nível de existência

grupal das equipas em t1 (início da época desportiva) e o seu efeito em t2 (final da época desportiva) nas variáveis relacionadas com o desenvolvimento grupal das equipas, com o seu nível de satisfação e com o respectivo nível de desempenho (percepção pelo treinador principal) e com o nível de consecução dos objectivos.

De acordo com o modelo de desenvolvimento em que ancoramos o presente estudo, Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG), nas equipas em que se verificava um ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal em t1, seria expectável que os resultados reflectissem um desenvolvimento grupal superior, um nível de satisfação e um nível de desempenho mais elevados e uma maior prossecução dos objectivos, tendo como termo de comparação as equipas “não ajustadas” no início da época.

No que concerne ao efeito do ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal no t1, em termos globais, os resultados apontam para a não existência de uma relação entre estas variáveis. Todavia, ao procurarmos verificar se o padrão de desenvolvimento grupal das equipas é distinto, consoante o ajustamento do estilo de liderança a cada uma das 3 fases (1, 2, 3/4), os resultados mostram que nas equipas que se encontravam “ajustadas” à fase 3/4 de desenvolvimento grupal no t1, os dados apontam para que o “ajustamento” no desenvolvimento grupal das equipas, assuma uma função de manutenção neste nível de existência grupal mais evoluído e, por conseguinte, impedindo que as equipas entrem num processo de involução.

Os resultados relacionados com o ajustamento do estilo de liderança às equipas que se encontravam no segundo ciclo de desenvolvimento grupal (fase 3/4) vão ao encontro do sustentado pelo MIDG. Este modelo preconiza que o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal é um facilitador do processo de desenvolvimento grupal das equipas, o que no caso das que se encontram no estádio mais maduro (2º ciclo de desenvolvimento), assumirá, um papel de manutenção nesse mesmo estádio.

Já no que concerne ao efeito do ajustamento do estilo de liderança às fases 1 e 2 de desenvolvimento grupal em t1, os resultados são convergentes com o encontrado aquando da realização da análise global, isto é, considerando a totalidade das equipas que compunham a nossa amostra, e que indicam a não existência de evidências claras de que o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no t1 assume uma influência decisiva no desenvolvimento grupal das equipas do início para o final da época desportiva. Estes resultados não possuem suporte no MIDG.

A “força motriz” da evolução grupal, parece não assentar, assim, no ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal, mas na influência de outros factores (internos e externos). A forma como os processos grupais se transformam (e.g., comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos, eficácia, negociação) terão provavelmente, como Araújo (2011) acentua, um papel importante. Tal não nega a relevância do papel do líder mas, tendo em conta os nossos resultados a respeito do ajustamento do estilo à fase de desenvolvimento, remete para que mais do que a “forma como o líder actua” (isto é, o seu estilo de agir/intervir

ou “fazer as coisas”) é o efeito da sua acção sobre os processos (independentemente da forma como o faz), numa contínua interacção com os membros do grupo que contribui para o desenvolvimento grupal. De resto, embora o próprio MIDG atribua um papel fundamental do ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal em termos de constituir um factor facilitador do desenvolvimento grupal das equipas (Dimas, 2007; Marques, 2010; Miguez & Lourenço, 2001; Rocha, 2010; Silva 2007), não nega e reconhece mesmo que a transição entre estádios de desenvolvimento poderá ocorrer sem que se encontre dependente deste “ajustamento” (Araújo, 2011; Dimas, 2007; Marques, 2010; Miguez & Lourenço, 2001; Rocha, 2010; Silva 2007). Por outras palavras, segundo Miguez e Lourenço (2001), o desenvolvimento grupal das equipas decorre da forma como diversos processos grupais (e.g., comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos, eficácia, negociação, definição de objectivos) se transformam e são interactivamente geridos e a gestão de qualquer processo grupal resulta de “trocas” que acontecem entre os líderes e respectivos membros das equipas conforme explicam as Teorias da Atribuição da liderança (Calder, 1977; Green & Mitchell, 1979; Mitchell et al. 1981; Pfeffer, 1977).

A juntar ao exposto, acreditamos que os resultados, que apontam para que o factor “ajustamento” não é decisivo no desenvolvimento grupal das equipas que se encontravam no 1º ciclo (fases 1 e 2), poderão ser explicados pelo facto de, no tempo que mediou entre as duas medidas de recolha de informação, terem ocorrido desajustamentos estilo-fase que não foram captados pelo nosso estudo. Esta nossa posição alicerça-se nos resultados que mostram que em 42 das equipas que compunham a nossa amostra (77.78% da totalidade da amostra) o treinador adoptar um estilo de liderança ajustado à fase de desenvolvimento grupal no t1 e em que em 12 das equipas (22.22% da totalidade da amostra) o estilo de liderança do técnico principal não se encontrava ajustado ao nível de existência grupal. A maioria das equipas, que em t1 se encontrava “ajustada”, situava-se na fase 1 (n=34, 62.96% da totalidade da amostra) de desenvolvimento grupal. Logo, com base no MIDG, a totalidade dos treinadores principais destas equipas, para que as mesmas estivessem “ajustadas”, teria de adoptar o estilo de liderança Estruturador (estilo 1). Este estilo de liderança é caracterizado por comportamentos de direcção que se fazem sentir de forma mais marcante, sendo que os processos de grupo encontram-se centralizados no líder (Araújo, 2011; Silva, 2007).

Embora em t1 este estilo de liderança se encontrasse, maioritariamente, ajustado à fase de desenvolvimento grupal das equipas, admitimos a hipótese de os treinadores apresentarem uma tendência para uma “rigidez comportamental”, não conseguindo (ou não querendo) acompanhar/adaptar-se ao nível de desenvolvimento grupal apresentado pelas equipas ao longo da época desportiva e, portanto, ocorrerem desajustamentos, isto é, equipas “ajustadas” em t1 passarem a ficar desajustadas. A verificar-se esta situação, o esperado efeito do ajustamento em t1 sairia diminuído ou eliminado relativamente ao desenvolvimento grupal, ao nível de satisfação da equipa e ao nível do desempenho (percebido) colectivo, em t2.

Esta possível interpretação dos resultados obtidos deixa a “descoberto” uma limitação do nosso estudo, que embora sendo de cariz longitudinal decorrente do facto de considerarmos

dois momentos de avaliação, um no início e outro no final da época desportiva, no espaço temporal que mediou estes dois tempos não houve qualquer acompanhamento da nossa parte em termos do controlo das variáveis em estudo. Logo, neste período podem ter ocorrido desajustamentos entre o estilo de liderança e o desenvolvimento grupal das equipas, que influenciaram os resultados obtidos.

Assim, sugerimos que em termos do desenvolvimento de futuros trabalhos que pretendam analisar as relações entre as variáveis consideradas no presente estudo empírico, se acompanhe as equipas ao longo de toda a época desportiva.

Importa acrescentar a respeito da possibilidade (que referimos atrás) dos treinadores não “acompanharem” a mudança ocorrida no desenvolvimento da sua equipa, através da alteração do seu próprio estilo, que tal sugeriria que os treinadores que fizeram parte da nossa amostra se afastariam de uma liderança “flex”, termo introduzido por Reddin (1991a, 1991b) – mas presente em múltiplos autores²² – que significava que um líder para alcançar sucesso deveria ter no seu repertório comportamental uma diversidade de formas de agir (ou estilo), cuja adopção dependeria do objectivo da sua equipa, dos seus colaboradores e de um conjunto de elementos situacionais, numa determinada altura temporal.

Recordamos, ainda, que no nível de existência grupal 3/4 no t1, embora existissem 14 equipas (25.92% da totalidade da amostra), apenas 5 (9.26% da totalidade da amostra) possuíam líderes que exerciam uma liderança ajustada (estilo 3/4). Estes dados parecem apontar para que os treinadores principais que compuseram a nossa amostra, denotem uma dificuldade em apresentarem um estilo de liderança Reestruturação/Interactivo (estilos 3/4).

Este estilo de liderança é assente em níveis elevados de confiança mútua, reforçando e estimulando a partilha de diferentes perspectivas, por intermédio de uma comunicação alargada e profunda a todos os jogadores, e imbuída numa lógica de partilha do poder, isto é, na linha da liderança “servidora” (Cardwell & Tichy, 2003, Greenleaf, 1970, Welch & Welch, 2005) e na da abordagem designada por líderes de “nível 5” (Collins, 2001).

Esta eventual incapacidade dos líderes poderem ser mais flexíveis no exercício do tipo de liderança poderá, também, explicar os resultados que mostraram não existir uma relação positiva entre o “ajustamento” tanto ao nível de satisfação das equipas como no nível de desempenho (percepcionado pelo treinador) em t2. Contudo, o que ficou evidente no presente estudo é que o nível de satisfação e o nível de desempenho (percepcionado pelos respectivos líderes das equipas) são sobretudo influenciados por outros factores que não o ajustamento do estilo de liderança, de entre os quais salientamos, tendo em conta os resultados do nosso estudo, o próprio nível de desenvolvimento grupal, cujo efeito sobre as referidas variáveis discutiremos mais adiante.

²²A posição das abordagens do Tipo III e IV da tipologia de Jago (1982) encontra-se profundamente sustentada por um conjunto de autores (e.g., Bass & Valenzi, 1974; Davis & Luthans, 1979; Evans, 1970; Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Reddin, 1970, 1991a, 1991b; Tannenbaum & Schmidt, 1958, 1973; Vroom & Yetton, 1973; Yukl, 1981, 1989) que edificaram diversos modelos que apresentavam, como “máximo denominador comum”, a necessidade de um líder ter de se adaptar a um conjunto de factores situacionais de forma a alcançar sucesso para si e para a sua equipa.

Os resultados da nossa investigação a respeito dos efeitos variável ajustamento estilo-fase, demonstraram a existência de uma relação positiva entre o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal e a consecução dos objectivos. Tal facto, a despeito de não terem sido encontradas relações entre o “ajustamento” e o desempenho percebido, aponta no sentido de que o “ajustamento” tem, de facto, um efeito não negligenciável sobre a eficácia de tarefa. Nas equipas que se situavam na fase 1 e 3/4 encontramos um padrão convergente com o observado na totalidade da amostra, parecendo existir uma tendência para que as equipas ajustadas concretizem total ou parcialmente os objectivos. Diferentemente, as equipas que se situavam na fase 2, independentemente de se encontrarem ou não “ajustadas” tendem a não concretizar a totalidade dos objectivos.

O MIDG refere que o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal, assume-se como um factor potenciador do desempenho das equipas, o que suporta os resultados alcançados relativamente ao efeito positivo do ajustamento nas equipas que se situavam na fase 1 e 3/4 de desenvolvimento grupal em t1, no que concerne à consecução dos objectivos. Relativamente aos resultados não demonstrarem a existência de um efeito positivo do “ajustamento” sobre o nível de consecução dos objectivos das equipas que se encontravam no início da época na fase 2, acreditamos que tal deve-se às características específicas que este nível de existência grupal possui e que influencia o desempenho das mesmas, prejudicando-o, o que indicia, como já fizemos referência noutro ponto do nosso trabalho, um papel mais importante da fase de desenvolvimento do que do ajustamento estilo-fase na consecução dos objectivos grupais.

Segundo o MIDG, na fase 2 de desenvolvimento grupal emergem diferenças reais no grupo, sendo que os membros as usam como fonte de discórdia, passando a enfatizar as diferenças, conotando-as negativamente, gerando-se um clima tempestuoso marcado por mal-entendidos, onde impera a contestação, conduzindo à decepção e ao surgimento de conflitos (Araújo, 2011, Dimas, 2007). Há, inclusive, uma forte tendência para contraditar as normas e regras estabelecidas e a participação é sobretudo, de cariz competitivo, sendo uma grande parte da energia canalizada em busca de afirmação pessoal. No estágio 2 predominam forças fundamentalmente centrífugas, capazes de destruir o próprio grupo.

Um terceiro conjunto de resultados analisa a influência do nível de desenvolvimento grupal e o seu efeito em t2 (final da época desportiva) nas variáveis relacionadas com o nível de satisfação das equipas, com o nível de desempenho (percebido pelos respectivos treinadores principais) das mesmas e com o nível de consecução dos objectivos.

Tomando em consideração o MIDG, seria expectável um efeito diferenciado do nível de desenvolvimento grupal sobre a satisfação, o desempenho (percebido pelos respectivos treinadores principais) e a prossecução dos objectivos. Para qualquer destas variáveis, tendo em conta o referido modelo, poderíamos esperar níveis mais elevados em equipas que se encontrassem no 2º ciclo de desenvolvimento em t1.

Os resultados confirmam que o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de satisfação das equipas, no nível de desempenho percebido pelo líder e no nível de consecução dos objectivos.

As equipas que foram alvo do nosso estudo apresentaram no estágio 3/4 de desenvolvimento grupal os níveis mais elevados de satisfação (existem diferenças estatisticamente significativas relativamente às outras duas fases de desenvolvimento), de desempenho percebido e de prossecução dos objectivos.

Estes resultados vão ao encontro do preconizado pelo MIDG, pois na realidade este último estágio é o da maturidade grupal, que implica uma fase de actualização contínua dos seus membros, alicerçado num processo de auto-regulação e de auto-avaliação, sempre comprometidos com os objectivos da equipa. Estamos perante uma fase de aperfeiçoamento e consumação dos processos iniciados nas fases anteriores (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Monteiro, 2007; Rodrigues, 2008). Observa-se uma coabitação harmónica entre a dimensão individual e a grupal, o que faz com que as idiossincrasias pessoais sejam reconhecidas, e não só aceites e preservadas, como inclusive, incentivadas, verificando-se uma homeostasia entre inclusividade e individualidade. Face a estas características relativas à fase 3/4 de desenvolvimento grupal, é facilmente perceptível a razão das equipas que se encontravam neste estágio terem alcançado com sucesso a totalidade dos objectivos, revelarem níveis de desempenho superiores e os seus membros revelarem níveis mais elevados de satisfação, quando comparadas com equipas situadas nas outras fases de desenvolvimento.

Por contraste, foram as equipas que se situavam no nível 2 de existência grupal que apresentaram níveis mais baixos de satisfação e de desempenho percebido (as pontuações na satisfação e de desempenho percebido neste estágio diferem significativamente das obtidas pelas equipas quer no estágio 1, quer no estágio 3/4) e consecução dos objectivos.

Esta inversão dos níveis de satisfação e dos níveis de desempenho (percebido) e de consecução dos objectivos que observámos ter acontecido com a fase 1 e 2, nos resultados que obtivemos, reforçam outros estudos já realizados com base no MIDG (Alves et al., 2010; Dimas, 2007; Dimas et al. 2005; Dimas et al. 2008)

Começamos pelo que é comum a estas duas fases: as fases 1 e 2 fazem parte do 1º ciclo de desenvolvimento grupal do MIDG, focado na dimensão socioafectiva. Passemos, então, às suas dissemelhanças.

A fase designada por Estruturação (estágio 1) é particularmente marcada pelas dinâmicas de dependência por parte dos elementos do grupo face ao líder. O desejo de pertença e de inclusão, assim como o receio de ser excluído são, neste período, muito elevados, o que contribui para que se desenvolvam esforços no sentido de agradar aos pares, e ao respectivo líder. Tal é um dos factores que contribui para que impere um clima caracterizado pela consensualidade (mesmo pela unanimidade) e conformidade. Os membros do grupo procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com

elevada cautela e de forma defensiva. A comunicação é cuidadosa, predominantemente superficial, estereotipada, destituída de autenticidade, mas pautando-se pela cordialidade. Porém, a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo é desigual, em termos da frequência com que intervêm.

Por sua vez, segundo o MIDG, é na fase 2 de desenvolvimento grupal em que as diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão no centro das preocupações do grupo, o processo comunicacional é pouco profundo, o clima grupal é marcado pela tensão, contestação e decepção, os membros desenvolvem esforços para se afirmarem, encontrarem o seu lugar no grupo, procurando, inclusive, libertar-se da autoridade do líder. Consequentemente, a coesão fusional em torno do líder desaparece, dando lugar a que este passe a ser contestado pelos seus colaboradores. As opiniões e ideias dominantes quer sejam emitidas por membros do grupo quer pelo líder são, fortemente, colocadas em causa. Observa-se uma tendência para o surgimento de subgrupos e coligações. Há uma forte tendência para contraditar as normas e regras estabelecidas; a participação é sobretudo de cariz competitivo, sendo uma grande parte da energia canalizada em busca de afirmação pessoal. As relações entre os membros são tempestuosas e marcadas por mal-entendidos, emergindo, frequentemente, conflitos. No que concerne às estratégias de gestão de situações de conflito, as predominantemente utilizadas são as de natureza competitiva. Os resultados do estudo desenvolvido por Dimas et al. (2008) vieram corroborar a eleição das estratégias competitivas para a gestão de conflitos neste nível de existência grupal. Observa-se a emergência de coligações e subgrupos, sendo que este fenómeno ocorre com a necessidade de ganhar poder, de forma a fazer prevalecer as suas ideias e opiniões, trazendo maior proveito em termos individuais ou ao nível do clã. A negociação distributiva é a que frequentemente é mais utilizada pelos elementos do grupo, constituindo uma estratégia de índole competitiva e dominante. Esta acção é demarcada pela focalização nos interesses pessoais com vista à maximização do benefício próprio e/ou de subgrupos (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002). Predominam forças fundamentalmente centrífugas, capazes de poderem destruir o próprio grupo.

Assim, e tendo em conta as características de funcionamento – quer ao nível da tarefa quer ao socioafectivo – que acabámos de relembrar, os resultados que obtivemos são facilmente explicáveis: o clima de harmonia e coesão fusional da fase 1 associa-se a níveis de satisfação tendencialmente elevados e um clima marcado pela tensão, conflito e desencantamento associa-se a níveis de satisfação baixos; por outro lado, o facto de grande parte da energia grupal ser centrada nas questões socioafectivas, carregada, por exemplo, de emoções negativas (Cf. Pinto, Lourenço, Dimas, 2010) associa-se a baixos níveis de eficácia de tarefa.

Importa referir que os resultados do nosso estudo, como afirmámos já, vão ao encontro dos obtidos por outros investigadores cujos trabalhos foram realizados também com ancoragem no MIDG.

Alves et al. (2010) realizaram um trabalho onde pretenderam estudar as redes sociais nas equipas de trabalho, analisando o subsistema instrumental e o subsistema relacional em diferentes momentos da vida grupal, sendo que os menores valores de densidade nas relações de interdependência relacionadas quer com a realização do trabalho quer com a dimensão real, encontravam-se associados ao estágio 2 de desenvolvimento grupal.

Por seu turno, Dimas et al. (2008) num trabalho que desenvolveram com o propósito de contribuir para clarificar as relações que os conflitos estabelecem com a eficácia grupal, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho e à satisfação, os resultados revelaram que o conflito centrado no desenvolvimento das tarefas se relacionou negativamente com o desempenho e com a satisfação dos membros com a equipa.

Não negando a relevância e interesse dos resultados encontrados, estamos cónscios da existência de algumas limitações no presente estudo, e que na nossa perspectiva importa referir. À limitação do estudo que identificámos anteriormente e que se relacionava com o não acompanhamento das equipas no espaço temporal que mediava entre o t1 e o t2, acrescentamos outras.

Os resultados referentes ao desenvolvimento grupal, ao estilo de liderança, à satisfação e ao desempenho colectivo percebido, no presente estudo, foram de natureza auto-descritiva, tendo sido avaliados pelos mesmos sujeitos que responderam às restantes escalas de avaliação, o que pode conduzir à ameaça da variância do método comum (*common method variance*)²³. Sabemos que o facto de serem medidas preceptivas, provenientes de uma mesma fonte comum, poderá incrementar, de uma forma espúria, o tamanho do efeito. Todavia, a agregação dos resultados ao nível grupal, procedimento que foi por nós adoptado, bem como a inclusão de uma medida objectiva da eficácia de tarefa – a consecução de objectivos – permitem atenuar a ameaça referida (Conway, 2002; Spector, 1987).

Por outro lado, o facto de a nossa amostra ter sido composta por apenas 54 equipas desportivas, condicionou algumas análises que gostaríamos de realizar, assim como a leitura de alguns resultados. Importa sublinhar que qualquer resultado obtido no presente estudo refere-se, em exclusivo, às 54 equipas que deram corpo à nossa amostra, sendo abusivo qualquer tipo de generalização dos mesmos.

Em suma, embora com as limitações referenciadas, procurámos com este estudo analisar, compreender e avançar com explicações plausíveis para as complexas relações entre o ajustamento do estilo de liderança ao nível de existência grupal, o desenvolvimento grupal, a satisfação da equipa, o desempenho colectivo (percebido) e a consecução dos objectivos. Acreditamos ter dado o nosso modesto contributo para uma maior e melhor inteligibilidade da relação destes fenómenos no contexto das equipas desportivas. De igual modo, embora conscientes da necessidade de prosseguir e desenvolver novos estudos, com amostras de

²³ A variância do método comum (*common method variance*) pode ser definida como uma forma de erro sistemático ou de contaminação, causada pelo método utilizado e não pelo traço medido (Conway, 2002). Quando não controlada, este tipo de ameaça pode conduzir à emergência de correlações que não traduzem relações reais entre as variáveis em estudo

maior dimensão, na problemática que abordámos e que permitam gerar, de forma mais sustentada, inputs para o modelo conceptual de que partimos, somos de opinião que este nosso trabalho constitui já um contributo para o seu enriquecimento.

Considerações Finais

Ao longo dos vários capítulos que integram a presente dissertação procurámos tornar mais inteligível a relação entre os factores de desenvolvimento grupal, liderança e eficácia colectiva na díade treinador - equipa desportiva.

Chegados a este espaço, pretendemos, agora, fazer uma síntese do percurso que trilhámos, realçando os principais resultados encontrados e deixando algumas sugestões para futuros trabalhos que venham a ser realizados no âmbito das temáticas em questão, contextualizadas ao desporto.

Em virtude de enquadrarmos o presente trabalho na área da Psicologia do Desporto, no primeiro capítulo procurámos compreender se estamos em presença de uma Ciência do Desporto ou de uma subdisciplina da Psicologia Geral, ou ainda, de uma subdisciplina das Ciências do Desporto. Nesse sentido, analisámos o percurso histórico da Psicologia do desporto quer a nível internacional quer a nível nacional, pretendendo, ainda, conhecer os desafios actuais e futuros que se colocam à Psicologia do Desporto.

Embora o debate em torno desta questão seja controverso quando consideramos a Psicologia do Desporto, julgamos que as questões epistemológicas necessárias para reconhecer um domínio do conhecimento como ciência, parecem encontrar-se resolvidas. Existe um conjunto de objectos de estudo bem definidos, num contexto (desportivo) que comporta elevadas especificidades que o distinguem dos demais, uma parte substancial da investigação não visa resolver problemas (aplicar ciência) mas emerge do interesse dos investigadores que criam e desenvolvem modelos e teorias próprias (fazer ciência), a que se adita a existência de uma panóplia de associações internacionais e nacionais que reconhecem a presença desta área sob uma perspectiva autónoma.

Porém, temos poucas dúvidas de que a Psicologia do Desporto se deparará sempre com um dualismo, fruto das influências provenientes da Psicologia Geral que, inevitavelmente, sentirá. Julgamos que o “contacto” entre a Psicologia Geral (e mesmo de ramos autónomos da Psicologia, como a Psicologia das Organizações) e a Psicologia do Desporto acontecerá forçosamente e em nosso entender, embora tal possa parecer paradoxal, deverá ser mesmo estimulado, sendo que, numa perspectiva pragmática, funcionará como uma vantagem e, inclusive, contribuirá para a afirmação da Psicologia do Desporto e para a solidificação da sua afirmação, cada vez mais como área do conhecimento autónomo, assumindo-se como uma Ciência do Desporto.

Edificamos a presente dissertação assente no pressuposto de que a Psicologia do Desporto é uma Ciência Autónoma, mas que em termos globais, lucrará em evidenciar “abertura” relativamente a outros domínios do conhecimento e, em particular, com a sua área “mãe”, a Psicologia, que conduzirá a resultados de natureza simbiótica para as “partes” envolvidas.

Visto ser no nível grupal que se situa a nossa análise, dedicámos o segundo capítulo deste trabalho à temática do Desenvolvimento Grupal. Neste espaço, lançamos a seguinte questão: Grupos versus Equipas?

Os grupos são sistemas fundados nos mesmos princípios que regem, de um modo geral, todos os sistemas, sejam eles humanos, biológicos ou físicos (Agazarian & Gantt, 2000, 2003; McGrath, 1984; McGrath & Kelly, 1986; Wheelan, 1994). No sentido em que estão em constante interacção com a sua envolvente, à qual fornecem outputs e de quem recepcionam inputs para a sua sobrevivência e desenvolvimento (McGrath et al., 2000), constituem sistemas abertos.

Colocamos na posição daqueles que apontam no sentido de que os dois vocábulos em questão representam a mesma entidade, estando em presença de uma modificação, circunscrita a um nível terminológico.

Contextualizando esta questão ao domínio desportivo, poderíamos ser impelidos a afirmar que a mesma não se coloca. Todavia, ao realizarmos uma análise mais alargada, constatamos que as questões de fundo estão presentes e vão ao encontro do que se verifica no quadrante organizacional.

Assentamos a nossa posição no facto de observarmos que a clarificação das características centrais da entidade, por uns designada por equipa e por outros por grupo, se reporta ao mesmo fenómeno, ao mesmo tipo de sistema.

Reconhecemos, contudo, a possibilidade da existência de potencialidades na utilização do termo equipa, porém, acreditamos, igualmente, e sobretudo, que existem benefícios na revalorização do conceito de grupo. Subsidiámos a nossa posição com o facto de a noção de grupo e o seu estudo possuírem uma longa tradição, enriquecida por diferentes percursos de investigação, por uma multiplicidade de abordagens, de estudos teóricos e empíricos. Cremos que a projecção dos grupos no presente e no futuro passará, inexoravelmente, pela consideração e valorização do seu passado. Concomitantemente, consideramos que a adopção, (quase) em exclusivo, do termo equipa, poderá trazer outro problema identificado por Bouwen e Fry (1996), e que se consubstancia no facto de a emergência desta “nova” entidade – equipa – poder conduzir a um “apagão” de todo um percurso histórico e dos seus inegáveis contributos para o conhecimento da dinâmica do fenómeno dos grupos de trabalho.

A concepção de grupo por nós adoptada vai ao encontro da de Miguez e Lourenço (2001), considerando-a uma realidade “intersubjectiva”, que opera em torno de dois subsistemas fundadores (socioafectivo e tarefa), emergindo em função da presença de um conjunto de condições (forças impulsoras de base) que se revelam, concomitantemente necessárias e suficientes para a sua génese, tais como a interdependência entre os membros constituintes, a percepção, por estes, de pelo menos, um alvo comum mobilizador e o estabelecimento e desenvolvimento de relações entre as pessoas em função do objectivo comum.

Face ao exposto, na presente dissertação os vocábulos grupo e equipa foram utilizados como se referindo à mesma realidade.

Observamos que o campo do Desenvolvimento Grupal é rico e diverso quer em modelos quer mesmo na forma de os agregar em tipologias. Optámos por ancorar o estudo da variável do “Desenvolvimento Grupal” no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) (MIDG) o qual assenta na perspectiva sociotécnica, inspirando-se nos modelos lineares (e.g., Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990; 1994), e nos modelos cíclicos (e.g., Modelo do Grupo Optimal de St. Arnaud, 1978), possuindo, ainda, influências da Teoria de Campo de Kurt Lewin (1951) (Lourenço, 2002).

Julgamos que o MIDG descreve a complexidade do desenvolvimento grupal, afastando-se das visões redutoras, dicotómicas e deterministas, adoptando, em seu lugar um cariz integrador, decorrente da incorporação de conhecimentos provenientes de vários quadros teóricos.

O MIDG é, igualmente, influenciado pelas ideias defendidas por Agazarian e Gantt (2003) na concepção do desenvolvimento grupal, ao considerar que para o grupo transitar para a etapa de desenvolvimento posterior, não só as questões inerentes à fase anterior terão de se encontrar satisfatoriamente resolvidas, mas também, as forças impulsoras terão de se sobrepor às forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada estágio de desenvolvimento (Pinto et al., 2010). Porém, o MIDG admite a hipótese de os grupos estagnarem num determinado estágio, regredir para uma fase mais primária, ou ainda desintegrar-se.

Mais, o modelo tem-se revelado muito eficaz, por exemplo, no diagnóstico sobre o estado maturacional das equipas e, em consequência, na avaliação dos eixos socioafectivo ou tarefa, sobre os quais é prioritário intervir (Alves et al, 2010; Araújo, 2011; Dimas, 2007; Moreira, 2007; Silva, 2007).

Outrossim, atentando à estrutura do desenvolvimento grupal sugerida pelo MIDG, constata-se que o percurso desenvolvimental é perspectivado numa lógica de ciclos que remete para a visão do grupo sempre aliada às dimensões afectiva e tarefa, e por conseguinte, permite obter uma visão clara da evolução de ambas, constituindo uma mais-valia neste domínio, já que favorece o conhecimento daquilo que ocorre em cada dimensão num determinado estágio grupal.

O MIDG apresenta, ainda, numa proposta inovadora, a análise dos processos grupais numa lógica de contextualização a cada uma das fases de desenvolvimento grupal em detrimento de uma perspectiva tradicional em que os mesmos se encontram desintegrados do contexto. Esta perspectiva de análise atribui ao MIDG uma elevada utilidade em termos da intervenção (Araújo, 2011).

Neste sentido, o MIDG sistematiza e estrutura o desenvolvimento grupal, facilita o diagnóstico e a compreensão da realidade grupal (permitindo a identificação do nível de existência grupal), sugere estratégias de intervenção com o propósito de facilitar o processo evolutivo do grupo, de como transitar de uma situação de “dependência” para uma realidade de “interdependência”, de como e quando o trabalho deverá privilegiar um “subsistema”, sempre com o objectivo último de se alcançarem equipas com elevada maturidade, cujos níveis de eficácia sejam elevados.

O terceiro capítulo foi consignado ao estudo do processo de liderança. Neste espaço “contactámos” com diferentes perspectivas de investigação deste fenómeno que ao longo dos tempos foi alterando o foco dos resultados para a interacção. Analisamos igualmente os principais modelos de liderança edificados num contexto do desporto (e.g., o Modelo Normativo dos Estilos de Tomada de Decisão, Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto, Modelo das Acções do Treinador). Observamos que todos eles assumem os pressupostos das teorias situacionais, o que nos levou a considerar que estamos perante referenciais teóricos contingenciais da liderança, agora específicos para o domínio do desporto.

Embora tenha sido reconhecido que a perspectiva situacional contribuiu de forma decisiva para a evolução do estudo do processo de liderança, Jesuíno (1996) lança um conjunto de críticas a esta abordagem, onde pontifica o facto de ser postulado um elo de causalidade linear entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais, para além de considerar uma forte tendência em incluir cada vez mais um maior número de variáveis, o que torna os modelos situacionais cada vez mais “pesados”, apresentando uma complexidade crescente (e.g., o Modelo de Bass e Valenzi, 1973, a Teoria 3-D da Eficácia da Gestão de Reddin, 1970, 1991a, 1991b), podendo colocar em causa, a sua operacionalidade.

Estas críticas sugeriram-nos que a análise da liderança passe a ser desenvolvida sob outro ângulo de abordagem. Neste sentido, voltamos a equacionar a possibilidade do MIDG ser o modelo que nos dá suporte no estudo da liderança.

Embora o MIDG se foque na temática do desenvolvimento grupal, reconhece um papel central ao factor liderança. A abordagem realizada à liderança por parte do MIDG pode ser vista como assente numa perspectiva situacional/contingencial da liderança, de natureza sociotécnica. Esta particularidade de conseguir unir duas grandes vantagens das teorias em que se inspira confere-lhe um interesse adicional.

Ao longo de todo o processo de desenvolvimento grupal, segundo o MIDG, a intervenção do líder fará sentir-se em simultâneo nos dois subsistemas: tarefa e relacional. Todavia, dirige a sua acção em função do subsistema que, em cada nível de existência grupal, domina as preocupações dos membros do grupo (Silva, 2007). Observamos que as dimensões consideradas nos trabalhos de Bales, que tiveram início em 1947, na Universidade de Harvard, e que continuaram a ser adoptadas nos estudos de Michigan e Ohio e que, mais tarde, foram utilizadas na Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964) e, também, no modelo de Reddin (1970, 1991a, 1991b) estão presentes no MIDG.

O MIDG sugere que o líder deve actuar com base num planeamento de intervenção “à medida”, isto é, ajustando o seu comportamento a cada fase de desenvolvimento. Neste âmbito, o modelo em análise propõe quatro estilos de liderança, número idêntico ao das fases de desenvolvimento grupal. Estes estilos de liderança são denominados por: Estruturador, Transformador, Orientador e Interactivo.

Em suma, como vimos, o MIDG constitui um referencial teórico que integra múltiplas influências da forma como a investigação do processo de liderança tem sido conduzida ao longo dos tempos, o que faz com que comporte um conjunto de pontos fortes, que não

identificamos em qualquer outro modelo de liderança, inclusive os edificados para serem aplicados especificamente no desporto, o que nos levou a acreditar que se trata de um modelo que nos possibilitaria o estudo da componente da liderança de forma ampla, fundamentada e articulada com as demais componentes em estudo.

Face ao exposto, desafiámo-nos a estudar o processo de liderança no papel de treinador, adoptando como modelo de ancoragem o MIDG.

O quarto capítulo da presente dissertação centrou-se na temática da eficácia grupal. Facilmente observamos que os critérios de avaliação da eficácia modificam-se em função dos autores que o sugerem. A existência e a proliferação de modelos de funcionamento e eficácia grupal, tendencialmente pouco convergentes, não sendo impeditivos, tal-qualmente, não serão facilitadores para a eleição de um único conceito de eficácia grupal. Julgamos estar em presença de um quadro que admite a multidimensionalidade conceptual da eficácia grupal, pois, ao procedermos a uma tentativa de relacionar os modelos de funcionamento e eficácia grupal que pontificam na literatura, observamos que a cada constructo teórico se vê associada uma vasta diversidade de variáveis, o que torna difícil, muito delicada e de elevada complexidade, a definição de paradigmas consistentes que possam abarcar as diferentes investigações que têm sido produzidas (Goodman, Raveling & Schminke, 1987; Lourenço, 2002; Moreira, 2007; Salas et al., 2005).

Com base na proposta de Lourenço (2002) no que concerne à “bidimensionalidade” da eficácia em equipas – nível de satisfação e rendimento – optamos por estas duas dimensões para medir a eficácia das equipas desportivas no estudo II.

Em virtude de termos tomado em consideração o que o MIDG preconiza relativamente a importância da introdução da dimensão temporal na avaliação da eficácia, optamos por introduzir no nosso estudo II dois tempos de avaliação (t1; início da época desportiva e t2, final da época desportiva), adoptando, por isso, um design de natureza longitudinal.

Por conseguinte, os estudos empíricos desenvolvidos no presente trabalho, elegem o MIDG como “pano de fundo” com o propósito de construir um instrumento que permitiu identificar o nível de existência grupal das equipas desportivas, no estudo I - Escala de Desenvolvimento Grupal_Desporto (EDG_D) - e facilitar a compreensão da interacção entre as componentes “desenvolvimento grupal”, “liderança”, e “eficácia colectiva”, no contexto das equipas desportivas, no estudo II.

Neste sentido, o capítulo V reportou-se à elaboração do estudo I que tinha como objectivo central a construção de um instrumento, a EDG_D que permitisse identificar os estádios de desenvolvimento de cada equipa desportiva.

Com a finalidade de realizarmos o estudo psicométrico da EDG_D, nomeadamente no que diz respeito à validade concorrente, procedemos à aplicação de um conjunto de outros instrumentos, designadamente: a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007), a Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (PJAWSN) e o Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001).

A EDG_D demonstrou possuir boas qualidades psicométricas, revelando-se capaz de identificar com clareza a fase 1 e a fase 2 de desenvolvimento grupal do MIDG. Embora não tivesse conseguido discriminar entre as fases 3 e 4, foi capaz de medir outra fase que possuía características que indicavam um maior desenvolvimento grupal (fase 3/4, 2º ciclo de desenvolvimento). Importa realçar que as fronteiras entre a fase 3 e fase 4 são muito ténues, diferenciando-se, não tanto pela forma como o grupo, nessas fases funciona ao nível dos diferentes processos grupais, mas sobretudo pela intensidade, frequência e estabilidade de tais processos: a fase 3 constituirá uma fase de “rearranjo” do grupo face às fases 1 e 2, enquanto a fase 4 é marcada pelo cimentar de tais transformações.

Consideramos que a escala de que fomos autores, a EDG_D assume-se como um bom instrumento de identificação do nível de desenvolvimento grupal de equipas desportivas (ou inclusive de equipas em contexto organizacional, desde que se proceda às devidas adaptações, como é possível de verificar através dos estudos de Marques, 2010). Porém, permanece um desafio que será o de conseguir diferenciar a fase 3 de desenvolvimento grupal do estágio 4. Neste sentido, acreditamos que em futuros trabalhos a utilização da EDG_D deverá ter o propósito de elevar o seu nível de discriminação nas fases referenciadas a montante.

O Estudo II procurou compreender como é que a interacção entre o padrão comportamental adoptado pelo treinador principal (líder formal) e a fase de desenvolvimento grupal em que a respectiva equipa se encontra e se modifica ao longo de dois momentos de observação numa época desportiva, influi no nível da satisfação das equipas (dimensão socioafectiva), assim como no desempenho colectivo (dimensão tarefa) das mesmas.

No que concerne ao efeito do “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal”, os resultados obtidos no Estudo II pareceram apontar para que o “ajustamento”, não possua uma influência decisiva ao nível do Desenvolvimento Grupal das Equipas. Porém, ao realizamos uma análise mais fina, verificamos que os resultados apontaram no sentido de que as equipas que se encontravam em fase 1 em t1, na sua maioria, ao longo da época desportiva, evoluíram em termos do nível de existência grupal (para as fases 2 e 3/4) e as que se encontravam em fase 2 e em fase 3/4 em t1, tenderam a manter-se nesse nível de desenvolvimento.

O efeito do “Ajustamento” reforçou a natureza dinâmica e de transformação das equipas, apontando igualmente para a emergência de dois patamares de “estabilidade” de funcionamento, ainda que com características muito distintas: um situado na fase 2 e outro na fase 3/4. Se, por um lado, a estabilidade na fase 3/4, pode associar-se, como vimos pelos resultados do nosso estudo, a um funcionamento marcado pelos mais elevados níveis de eficácia (sócioafectiva e de tarefa), a “estabilidade” na fase 2, por contraste, associa-se aos mais baixos níveis de eficácia. Assim, se no caso da fase 3/4 existe uma manutenção pelas “mais-valias” que a mesma proporciona quer ao nível relacional quer ao nível de tarefa, no caso da fase 2, os dados do presente trabalho reforçam o facto de se tratar de uma fase contendo características que podem constituir obstáculo a que a mesma seja ultrapassada.

Estes resultados reforçam, de alguma forma, os produzidos noutras investigações (e.g., Peralta, 2009; Oliveira, 2012) que encontrando uma relação negativa entre a fase 2 e as restantes fases de desenvolvimento grupal (relação essa com maior magnitude entre a fase 2 e as fases 3/4) apontam para que esta constitua, de alguma forma, uma força restritiva ao desenvolvimento e à eficácia grupal. Insistimos que este conjunto de resultados reforçam, por isso, as proposições do MIDG a respeito das dificuldades de “viver” e “gerir” a Fase 2 e a necessidade de agir nela/sobre ela para que as forças restritivas sejam diminuídas e as impulsoras elevadas, por exemplo, através de uma adequada gestão das diferenças que emergem, de forma conflitual e tempestuosa nesta fase de desenvolvimento.

Ao procurarmos analisar se o “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” teria um efeito positivo quer no “Nível de Satisfação da Equipa” quer no “Nível de Desempenho da Equipa” (percepcionado pelo treinador principal), os resultados apontaram para o facto de o “ajustamento” não produzir um efeito positivo no nível de satisfação das equipas e no nível de desempenho (percepcionado pelo treinador principal).

Por outro lado, os resultados relativos ao efeito do “Ajustamento do Estilo de Liderança à Fase de Desenvolvimento Grupal” no “Nível de Consecução dos objectivos da Equipa” mostraram a existência de uma relação positiva entre o ajustamento do estilo de liderança à fase de desenvolvimento grupal e a consecução dos objectivos. Nas equipas que se encontram na fase 1 e 3/4 encontramos um padrão convergente com o observado na totalidade da amostra. Diferentemente, as equipas que se situam na fase 2, independentemente de se encontrarem ou não “ajustadas” tendem a não concretizar a totalidade dos objectivos. As especificidades da fase 2, como referimos aquando da discussão dos resultados do estudo II podem, em nossa opinião, ser as responsáveis destes resultados na nossa amostra indiciando, desde logo, um papel mais importante da fase de desenvolvimento do que do ajustamento estilo-fase na consecução dos objectivos grupais.

Os resultados mostram que o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de satisfação das equipas. É no estádio 3/4 de desenvolvimento grupal que as equipas apresentam níveis mais elevados de satisfação (existem diferenças significativas relativamente às outras duas fases de desenvolvimento). Por contraste, é no nível 2 de existência grupal que encontramos níveis mais baixos de satisfação (as pontuações na satisfação neste estádio diferem significativamente das obtidas pelas equipas quer no estádio 1, quer no estádio 3/4).

Ao analisarmos o efeito do “Desenvolvimento Grupal da Equipa” no “Nível de Satisfação” e no “Nível de Desempenho” (percepcionado pelo treinador) os resultados demonstraram que o nível de existência grupal em que as equipas se encontram tem um efeito diferenciado no nível de desempenho da equipa. São as que se situam no nível 3/4 de existência grupal, segundo ciclo de desenvolvimento, aquelas em que os níveis de desempenho não só crescem do início para o final da época, como, por comparação com as que se encontram no 1º ciclo (estádio 1 e 2), os resultados são mais elevados no final da época desportiva.

Os resultados indicam, também, a existência de uma relação diferenciada entre a fase de desenvolvimento grupal e o nível de consecução dos objectivos: o estágio mais evoluído (3/4; 2º ciclo de desenvolvimento) possui uma relação positiva com a concretização dos objectivos. Ao nível do 1º ciclo de desenvolvimento grupal as equipas que se encontram na fase 1 atingem mais objectivos em comparação com as suas congéneres que se encontram no estágio 2. Importa notar que o conjunto de resultados que articulam “nível de desenvolvimento grupal” e eficácia (nas suas duas dimensões) são convergentes com outros estudos assentes no MIDG (Cf. Alves et al., 2010; Dimas et al., 2008).

Embora contendo algumas limitações que apontámos no momento de discussão dos resultados (de entre as quais destacamos a dimensão da amostra que não permitiu efectuar análises mais robustas e extrair conclusões mais sólidas), em nossa opinião, o presente trabalho constitui um contributo válido, útil e utilizável na análise e intervenção de equipas desportivas, ao mesmo tempo que, como afirmámos já, reforça e possibilita novas reflexões acerca do MIDG, abrindo novas pistas de investigação. A este respeito, gostaríamos de partilhar duas sugestões que em nosso entender poderão ser úteis aquando da realização de futuros trabalhos que procurem estudar o nível de desenvolvimento grupal, a liderança, o nível de satisfação das equipas, o nível de desempenho percebido e o nível de consecução de objectivos:

- acreditamos que um acompanhamento das equipas de uma forma contínua ao longo da época seria vantajoso, no sentido de acompanhar o percurso dinâmico das mesmas ao longo de um determinado período de tempo, embora estejamos conscientes que tal acarretará dificuldades em termos da sua operacionalização (e.g., encontrar equipas que se encontrem disponíveis a serem seguidas de uma forma contínua, disponibilidade do(s) investigador(es) para o fazer,...);

- utilizar para recolha de dados acerca das variáveis em estudo, além de medidas de natureza subjectiva e auto-descritiva, mais medidas objectivas (no nosso caso utilizámos somente uma) e recolhidas junto de diversas fontes de informação, o que enriquecerá a informação recolhida e as suas análises, evitando, igualmente a ameaça da variância do método comum (*common method variance*).

Bibliografia

- Adair, J. (1988). *A gestão eficiente de uma equipa*. Mem Martins: Europa-América.
- Agazarian, Y. M. (2004). *Systems-centered therapy for groups*. London: Karnac Books.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a Theory. Developing the Theory of Living Human Systems and its Systems-Centered Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Aguillà, G., & Pereira, P. (1993): Observation y evaluation: en Busca de sus aspectos distintivos. *Apunts: Educado Física i Esportes*, 31, 86-105.
- Aguillà, G. L; Pérez, G.; Solanas, A., & Renom, J. (1990): Aproximación a una propuesta de aprendizaje de los elementos tácticos individuales en los deportes de equipo. *Apunts: Educado Física i Esportes*, 24, 59-68.
- Alcover, C. M. (1999). Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupos. In F. G. Rodríguez & C. M. Alcover de la Hera (Eds.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 77-104). Madrid: Pirámide.
- Alcover, C. M. (2003). *Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Allard, F., Graham, S., & Paarsalu, M. L. (1980). Perception in sport: Basketball. *Journal of Sport Psychology*, 2, 14-21.
- Allport, F. H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, IX(1-2), 122-133.
- Alves, M.P., Lourenço, P.R., & Miguez, J. (2010). Redes sociais nas equipas de trabalho: Afectos e tarefas em diferentes momentos da vida grupal. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal*, 2423-2435.
- Andriessen, E. J., & Drenth, P. J. (1998). Leadership: Theories and Models. In P. Drenth, H. Thierry, & C. Wolf (Eds.), *Characteristics of Modern Leadership Approaches. Handbook of Work in Organizational Psychology* (2nd ed.; pp. 321-355). UK: East Sussex.
- Anzieu D., & Martin, J. Y. (1997). *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva.

- Appelbaum, S. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463.
- Araújo, D. (2002). Definição e história da psicologia do desporto. In S. Serpa, & D. Araújo (Eds.). *Psicologia do Desporto e do Exercício* (pp. 9-51). Lisboa: FMH Edições.
- Araújo, D. (2006). *Tomada de decisão no desporto*. Lisboa: FMH Edições.
- Araújo, I. G. (2011). *Mapeamento e explicitação dos processos de grupo no contexto do desenvolvimento grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Araújo, D., Davids, K., Chow, J., & Passos, P. (2009). The development of decision making skill in sport: an ecological dynamics perspective. In D. Araújo, H. Ripoll, & M. Raab (Eds.), *Perspectives on cognition and action in sport* (pp. 157-170). New York: NOVA Science Publishers.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 75-85.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Asch, S. E. (1977). *Psicologia social*. São Paulo: Ediditora Nacional.
- Ashforth. B., & Humphrey. R. (1995). Emotions in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2). 97-125
- Avolio, B. J. (1994). The "natural": Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17, 1559-1581.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications: Small steps and giant leaps. In W. C. Borman, R. Klimoski, D. R. Ilgen, & B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology* (pp. 277-307). New York: John Wiley & Sons.
- Ayestarán, S. (1999). Prólogo. In F. G. Rodríguez, & C. M. Alcocer de la Hera (Eds.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 13-18). Madrid: Pirámide.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 1396–1405.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal Behavior*. Holt: Rinehart & Winston.
- Bales, R. F. (1979). Systematic multiple level field theory. In R. F. Bales, & S. P. Cohen (Eds.), *SYMLOG, a system for the multiple level observation of groups* (pp. 113-128). New York: Free Press.

- Bales, R., Cohen, S., & Williamson, S. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observations of groups*. New York: Free Press.
- Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. In T. Parsons, & R. Bales (Eds.), *Family, Socialization and Interaction Processes* (pp. 259-306). London: Routledge & Kegan Paul.
- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495.
- Banner, D. K., & Blasingame, J. W. (1988). Towards a developmental paradigm of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(4), 7-16.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 25-40.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Valenzi, E. T. (1974). Contingent Aspects of Effective Management Styles. In J. G. Hunt, & L. Larson (Eds.). *Contingency Approaches to Leadership* (pp. 130-152). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Bastos, C. D. (2008). *Cultura e conflitos: Relação entre a orientação cultural para a aprendizagem nos grupos e os conflitos intragrupais*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Bayer, C. (1994). *O ensino dos desportos colectivos*. Lisboa: Dinalivros.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définitions, composants et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 116(1), 185-201.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U., & O'Kelly, K. P. (1999). *Useful but Unused – Group Work in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Bennis, W. (1984). Transforming Our Work Ethic: Four Traits of Leadership, *Education Network News*, 3, 1-3.
- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bergamini, C. W. (2006). *O Líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bertalanffy, V. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Biddle, S. J. (1997). Current trends in sport and exercise psychology research. *The Psychologist*, 10(2), 63-69.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York, Appleton-Century.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blanchet, A., & Trognon, A. (1996). *La Psicología de los Grupos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Blanco, A. (1988). *Cinco tradiciones en la psicología social*. Madrid: Morata.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 531-552). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Bramel, D., & Friend, R. (1987). The Work Group and its Vicissitudes in Social and Industrial Psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 233-253.
- Brawley, L. R., & Paskevich, D. M. (1997). Conducting team building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 11-40.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

- Brito, A. P. (1990). Psicologia do Desporto. Panorâmica: Desenvolvimento, principais áreas e aplicações. Investigação a nível Internacional e em Portugal. *Ludens*, 12(2), 5-22.
- Brito, A. P. (1996a). A psicologia do desporto como ciência e prática. In José Cruz (Ed), *Manual de psicologia do desporto* (pp. 67-76). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Brito, A. P. (1996b). Psicologia do Desporto - Noções gerais. In: J. Pimentel e F. Mendes (Eds.), *1º Simposium de Desporto - Pedagogia do Desporto. Psicologia do desporto* (pp. 68-80). Viseu: Instituto Politécnico de Viseu,
- Brito, A. P. (2009). *Psicologia do desporto para atletas* (2ª ed.). Alfragide: Texto Editora.
- Brito J, & Maças V (1998). A decisão técnico-táctica no jogador de Futebol. *Horizonte*, 81, 12-16.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77(6), 336-345.
- Browne, M. A., & Mahoney, M. J. (1984). Sport Psychology. *Annual Review of Psychology*, 35, 605-625.
- Brunet, L. (1982). Étude Comparative du Style de Leadership des administrateurs scolaires avec celui des administrateurs des secteurs public et privé. *Actes du deuxième Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française, França*, 279-291.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientist*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.
- Burke, N. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Burton, D., & Naylor, S. (2002). The Jekyll/Hyde nature of goals: Revisiting and updating goal setting. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sports Psychology* (pp. 459-499). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: case studies from Central America. *Small Group Research*, 30(1), 108-129.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (Eds), *New Directions in Organizational behavior* (pp. 179-20). Chicago: St. Clair Press.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.

- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. F. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Capellari, S., & Lara, L. F. (2008). Liderança: uma Discussão Teórica. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 3(1), 1-25.
- Cardwell, N., & Tichy, N. M. (2003) *Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam Suas empresas a vencer*. Rio de Janeiro: campus.
- Carew, D., Parisi-Carew, E., Good, L, & Blanchard, K. (2010). Situational Team Leadership. In K. Blanchard, (Ed.), *Leading at Higher Level, Revised and Expanded Edition* (pp. 165-190). New Jersey: FT Press.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychologist*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. (1990). Group size in sport and physical activity: Social psychological and performance consequences. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 286-304.
- Carron, A. V. (1993). The sport team as an effective group. In J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal Growth to Peak Performance* (pp. 110-121). Arizona: Mayfield Publishing Company.
- Carron, A. V., & Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesion as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16, 21-41.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., & Dennis, P. (2001). The sport team as an effective group. In J. Williams (Ed.) *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, (4th. ed.; pp. 120-134). Mountain View, CA: Mayfield.
- Carron, A. V., Hausenblas, H. A., & Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport* (3rd. ed.). Morgantown: West Virginia University.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1992). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A. V., Spink, K. S., & Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61-72.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3^a ed.). New York: Harper & Row.

- Carvalho; C. I. (2008). *Cultura e eficácia: O papel da orientação cultural para a aprendizagem nos grupos/equipas de trabalho, na determinação da eficácia grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Chang, A., Bordia, P., & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-117.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2008). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada. University of Waterloo.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preference and perception of leadership behaviour and satisfaction of athletes in vaying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993a). Styles of decision making in coaching. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd ed.; pp. 99-109). California: Mayfield Publishing Company.
- Chelladurai, P. (1993b). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-651). New York: MacMillan.
- Chelladurai, P. (1999). *Management of Human Resources in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Chelladurai, P., & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24.
- Chelladurai, P., & Carron, A. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administration*, 13, 6-9.
- Chelladurai, P., Haggerty, T. R., & Baxter, P. R. (1989). Decision styles choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sports and Exercise Psychology*, 11, 201-215.
- Chelladurai, P., & Quek, C. B. (1995). Decision style choices of high school basketball coaches: The effects of situational and coach characteristics. *Journal of Sport Behavior*, 18, 91-109.
- Chelladurai, P. & Reimer, H. (1997). A classification of facets of athletic satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159.

- Chelladurai, P., & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Cogan, K. D., & Petrie, T. A. (1995). Sport consultation: An evaluation of a seasonlong intervention with female collegiate gymnasts. *The Sport Psychologist*, 9, 282-296.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-680.
- Collins, J. (2001). Level 5: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, January; 67-76.
- Comrey, A. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46(4), 648-659.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1988a). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 639-652.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998b). *Charismatic leadership in organizational settings*. London: Sage Publication.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Cooper R., & Forster, M. (1971). Sociotechnical Systems. *American Psychologist*, 26, 467-474.
- Correia, V., & Araújo, D. (2009). Tau influence on decision making in basketball. *Revista de Psicologia del Deporte*, 18(Supl.S), 475-479.
- Côté, J. Salmela, J. H., & Russell, S. (1995). The knowledge of high-performance gymnastics coach: Competition and training considerations. *Sport Psychologists*, 9, 65-95.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.

- Cote, J., & Sedgwick, W. (2003). Effective behaviors of expert rowing coaches: A qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International sports journal*, 7(1), 62-77.
- Cox, R. H. (1984). *Sports Psychology: Concepts and Applications*. Dubuque: Brown & Benchmark.
- Cozac, J. R. (2004). *Psicologia do Esporte – Clínica, alta performance e actividade física*. S. Paulo: ANNABLUME
- Crace, K. R., & Hardy, C. J. (1997). Individual values and the team building process. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 41-60.
- Cruz, J. F. (1996). A relação entre ansiedade e rendimento no desporto: Hipóteses explicativas. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de psicologia do desporto* (pp. 215-263). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Cruz, J. F. (1997). Psicología del deporte: Historia y propuestas de desarrollo. In J. F. Cruz (Ed.), *Psicología del deporte* (pp. 15-43). Madrid: Editorial Síntesis Psicología.
- Cruz, J. F., & Antunes, J. (1997). Adaptação e características psicométricas do questionário de coesão desportiva e da “escala de satisfação com a competição”. In J. F. Cruz & A. R. Gomes, (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática* (pp. 143-166). Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Cruz, J. F., & Gomes, A. R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 389-409). Braga: SHO-Sistemas Humanos Organizacionais.
- Danish, S. J., & Hale, B. D. (1981). Toward an understanding of the practice of sport psychology. *Journal of Sport Psychology*, 3, 90-99.
- Danish, S. J., Oewens, S. S., Green, S. L., & Brunelle, J. P. (1997). Building bridges for disengagement: The transition process for individual and teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 154-167.
- Davis, T. R. V., & Luthans, F. (1979). Leadership Reexamined: A behavioral Approach, *Academy of Management Review*, 4, 237-248.
- Dawe, S. W., & Carron, A. V. (1990). Interrelationships among role acceptance, role clarity, task cohesion, and social cohesion. *Abstracts of the 21st Annual Conference Canadian Psychomotor Learning and Sport Psychology, Ontário, Canadá*, 22.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In P. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (pp. 199-216). Chichester: Wiley.

- Deleplace, R. (1994) *Logique du jeu et consequences sur l'entrainement a l'atactique*. Conference au colloque Les Sports Collectifs. INSEP, Paris.
- Demografia Federada (2008-2009). *Demografia Federada*. Madeira: Instituto do Desporto da RAM, IP-RAM, Secretaria Regional da Educação e Cultura.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effect of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*, (2nd ed.). California: Sage Publications, Inc..
- Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dewar, A., & Horn, T. S. (1992). A critical analysis of knowledge construction in sport psychology. In T. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 13-22). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)Pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 201-240). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento, *Psicologia*, XXI (2), 183-205
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação, *Psychologica*, 47, 9-27.
- Dishman, R. K. (1982). Contemporary Sport Psychology. In R. L. Terjung, (Ed.) *Exercise and Sport Sciences Reviews* (pp. 120-159). Philadelphia: Franklin Institute Press.
- Drenth, P. J. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. DeWolff (Eds.), *Handbook of work organizational psychology* (2nd ed.; pp. 11-46). Hove, East Sussex: Psychology Press.

- Drucker, P. (2006). Prefácio. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.). *O líder do futuro* (pp. 11-14). São Paulo: Editora Futura.
- Duran C, Lasierra, A. (1987). Estudio experimental sobre didáctica aplicada a la iniciación de los deportes colectivos. *Revista de Investigación y Documentación sobre las Ciencias de la Educación Física y del Deporte*, 7, 91-128.
- Duricek, M. (1985). Estrutura de la estratégia y la táctica en los juegos deportivos. *El Entrenador Espanol - Fútbol*, 26, 24-28.
- Eijnatten, F. (1998). Developments in Socio-Technical Systems Design. In P. Drenth, H. Thierry, & C. Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology Organizational Psychology* (2nd. Ed.; pp. 61-88). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (1969). *Form and content of industrial democracy. Some experiments from Norway and other European countries*. London: Tavistock.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Eys, M. A., Burke, S. M., Carron, A. V., & Dennis, P. W. (2006). The sport team as an effective group. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance* (5th. ed.; pp. 157-173). New York: McGraw-Hill.
- Faria, R. & Tavares, F. (1993). O comportamento Estratégico. Acerca da Autonomia de Decisão dos Jogadores de Desportos Colectivos. In J. Bento & A. Marques (Eds.), *A Ciência do Desporto. A cultura e o homem* (pp. 291-296). Porto: FCEDF-UP/CMP
- Feige, K. (1977) *The development of sport psychology – A synopsis of its research, application and organization in different countries*. Germany: Arbeitsgemeinschaft fur sportspsychologie
- Feliu, J. C. (1991). Historia de la psicología del deporte. In J. Riera & J. Cruz (Eds). *Psicología del deporte. Aplicaciones y perspectivas* (pp. 13-42). Barcelona: Martinez Roca.
- Feltz, D. L. (1992). The nature of Sport psychology. In T. Horn (Eds.) *Advances in Sport psychology* (pp. 3-11). Champaign: Human Kinetics.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4), 765-776.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). New York, Academic Press.

- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Fiedler, F., & Garcia, J. (1987). *New approaches to effective leadership*. New York: John Wiley
- Fonseca, A. M. (2001). A psicologia do desporto e a “batalha da qualidade”. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1, 95-105.
- Forsyth, D. (2000). One Hundred Years of Groups Research: Introduction to the Special Issue. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 3-6.
- Fry, L., & Slocum, Jr. (1984). Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.
- Garcia-Mas, A. (1997). La psicología del deporte y sus relaciones con otras ciencias del deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 11, 103-113.
- Garganta, J. (1994). Para uma teoria dos jogos desportivos colectivos. In A. Graça & J. Oliveira (Eds.), *O Ensino dos Jogos Desportivos* (pp.11-25). Porto: CEJD/FCDEF-UP.
- Garganta, J. (2000). O treino da táctica e da estratégia nos jogos desportivos. In J. Garganta (Ed.), *Horizonte e órbitas no treino dos jogos desportivos* (pp. 51-61). Porto: Converge Artes Gráficas.
- Georgopoulos, B. S. (1986). *Organizational structure, problem solving, and effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Ghiselli, E. E. (1963). *Managerial Talent*, *American Psychologist*, 16(10), 631-641.
- Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (1999). An evaluation strategy for coach education programs. *Journal of Sport Behaviour*, 22, 234-250.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2004). Role of the coach: How model youth team sport coaches frame their roles. *Sport Psychologist*, 18, 21-43.
- Gilbreth, L. M. (1921). *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*. New York: The Macmillan Company.
- Gill, D. L. (1999). *Psychological dynamics of sport* (2nd. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Editora Temas e Debates.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Editora Temas e Debates.
- Goleman, D. (2006) *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence*. Boston: HBS Press.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Goodman, P. S. (1986). *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goodman, P., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. In L. L. Cummings, & B. M. Shaw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 121-173). Greenwich: CT: JAI Press.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gould, D., & Pick, S. (1995). Sport Psychology: The Griffith era: 1920-1940. *The Sport Psychologist*, 9, 391-405.
- Gouveia, M. J. (2001). Tendências da investigação na psicologia do desporto, exercício e actividade física. *Análise Psicológica*, 1(XIX), 5-14.
- Greco, P. J., & Chagas, M. H. (1992). Considerações teóricas da tática nos jogos esportivos coletivos. *Revista Paulista de Educação Física*, 6(2), 47-58.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979) - Attributional Processes in Leader-Member Interactions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Gréhaigne, J. F. (1989). *Football de mouvement Vers une approche systémique du jeu*. Unpublished doctoral dissertation. Université de Bourgogne, Dijon, France.
- Gréhaigne, J. F. (1992). *L'organisation du jeu en football*. Paris: ACTIO.
- Gréhaigne, J. F.; & Guillon, R. L (1992). L'utilisation des jeux d'opposition a l'école. *Revue de l'éducation physique*, 32(2), 51-67.
- Grieve, F. G., Whelan, J. P., & Meyers, A. (2000). An experimental examination of the coesion-performance relationship in an interactive team sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12, 219-235.
- Groenenboom, A., Wilke, H. A. M., & Wit, A. P. (2001). Will we be working together again? The impact of future interdependence on group members' task motivation. *European Journal of Social Psychology*, 31, 369-378.

- Grosgeorge, B. (1990) *Observation Et Entrainement En Sports Collectives*. Paris: INSEP
- Guimarães, L. (2009). *Group development and intragroup conflicts: an empirical study in portuguese organizational*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 261-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness (Technical Report nº2), Research Program on Group Effectiveness*. Yale, MI: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Designing work for individuals and for groups. In J. R. Hackman, & J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (pp. 242-258). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). S. Paulo: Bookman.
- Hanrahan, S., & Gallois, C. (1993). Social interactions. In R. N. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on Sport Psychology* (pp. 623-646). New York: MacMillan.
- Hare, A. P. (1992). *Group, Teams, and Social Interaction: Theories and Applications*. New York: Praeger Publishers
- Hatfield E. Cacioppo. J., & Rapson. R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Hercher, W. (1983). *Basquetebol*. Lisboa: Estampa.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behaviour*, (3rd. ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (7th. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hinsz, V. B. (1995). Mental Models of Groups as Social Systems: Considerations of Specification and Assessment. *Small Group Research*, 26(2), 200-233.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1998). Friendship and group identification: Anew look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28, 323–341.
- Hogg, M. M., & Vaughan, G. M. (2011). *Social Psychology* (6th. ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics. A Practical guide to effective relationship*, New York: Free Press.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and Power, In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (3rd. ed.; pp. 485-537). New York: Random House.
- Holt, N., & Sparkes, A. (2001). An ethnographic study of cohesiveness in a college soccer team over a season. *Sport Psychologist*, 15, 237- 259.
- Holton, B., & Holton, C. (1998). *O Livro de Ouro da Liderança e Chefia*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homans, G. C. (1992). *The Human Group*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 181-199). Champaign IL: Human Kinetics.
- Horn, T. S., & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Hosking, D., & Schriesheim, C. (1978). Improving leadership effectiveness: The leader match concept. *Administrative Science Quarterly*, 23(3), 496-505.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-328.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). *The path-goal theory of leadership: Some post Hoc and a Priori Tests*. California: Sage Publications.

- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-99.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 45-82). Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Howell, D. C. (2009). *Statistical Methods for Psychology*. Belmont: Cengage Wadsworth.
- Hristovski, R., Davids, K., & Araújo, D. (2009). Information for regulation action in sport: Metastability and emergence of tactical solutions under ecological constraints. In D. Araújo, H. Ripoll, & M. Raab (Eds.), *Perspectives on cognition and action in sport* (pp. 43-57). New York: Nova Science Publishers.
- Hughes, M. (2004). Performance analysis: a 2004 perspective. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 4, 103-109.
- Huici, C. (2004). El estudio de los grupos en Psicología Social. In C. Huici Casal, & J. F. Domínguez (Eds), *Psicología de Grupos I: Estructura y Procesos* (pp. 25-50). Madrid: UNED.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: perspectives in theory and research, *Management Science*, 28, 315-336.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.
- Jenkins, W. O. (1947). A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems, *Psychological Bulletin*, 44(1), 54-79.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (1987). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1994). *Joining together: Group theory and group skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Ortiz, A. E., & Stanne, M. (1991). The impact of positive goal and resource interdependence on achievement, interaction, and attitudes. *The Journal of General Psychology*, 118(4), 341-347.
- Judge, A. T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Katzenbach J. R. (2000). *Peak performance: aligning the hearts and minds of your employees*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business.
- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica não publicado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6(1), 204-223.
- Knapp, D. R. (1979). *HandBook of Analytical Derivatization Reactions*. New York: John Wiley & Sons.
- Kolodny, H., & Kiggundu, M. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.
- Konzag, I. (1983). La formazione técnico-tattica del giochi. *Revista di Cultura Sportiva*, 2(2), 42-47.
- Konzag, I. (1991). A formação técnico-táctica nos jogos desportivos colectivos. *Treino Desportivo*. II, 19, 27-37.
- Koontz H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1987). *Administração: Recursos Humanos: Desenvolvimento de Administradores* (14ª ed.). São Paulo, Pioneira.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. Harvard: The Free Press.
- Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change*. Harvard Business Review, 85(1), 96-103.
- Kotter, J. P. (2009). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In D. Price (Ed.) *The Principles and Practice of Change* (pp.113-123). England: Milton Keynes
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 333-375). New York: Wiley.

- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Krause, D. G. (1999). *A Arte da Liderança para Executivos* (2ª ed.). Mem Martins: Lyon Edições.
- Kuhn, T. S. (2007). *Estrutura das Revoluções Científicas* (9ª ed.). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Landers, D. M., Wilkinson, M. O., Hatfield, B. D., & Barber, H. (1982). Causality and the cohesion-performance relationship. *Journal of Sport Psychology*, 4, 170-183.
- Landry, S. (1995). Le groupe restreint: premises conceptuelles et modélisation. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16, 45-62.
- Leitão, J. C. (1999). *A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade de Coimbra.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d`une notion: du groupe à l`équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1), 97-110.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levinger, G. (1957). Kurt Lewin's approach to conflict and its resolution A review with some extensions. *The Journal of Conflict*, 1(4), 329-339.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in Decision Making: One more look. In B. M. Shaw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Loughead, T. M., Colman, M. M., & Carron, A. V. (2001). Investigating the mediational relationship of leadership, class cohesion, and adherence in an exercise setting. *Small Group Research*, 32, 558-575.
- Loughead, T. D., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Lourenço, P. R. (1993). *Liderança: Processo de emergência nos grupos e organizações*, Trabalho de síntese no âmbito das provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica não publicado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2011). O grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. D. Gomes (Ed.). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 133-199). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Mailhot, G. B. (1968). *Dynamique et genèse des groupes*. Paris: Éditions de l'Épi.
- Mahlo, F. (1980). *O acto táctico no jogo*. Lisboa: Ed. Compendium.
- Malle, B. (2008). Fritz Heide's Legacy: Celebrated insights, many of them misunderstood. *Social Psychology*, 39(3), 163-173.
- Mallet, C., & Côté, J. (2006). Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 20, 213-21.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, L. C. (2010). *Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Matveiev, L. (1986). *Fundamentos do treino desportivo*. Lisboa: Livros Horizonte.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McAuley, E., Marquez, D. X., Jerome, G. J., Blissmer, B., & Katula, J. A. (2002). Physical Activity and physique anxiety in older adults: *Fitness, and efficacy Influences*. *Aging and Mental Health*, 6, 222-230.
- McClure, B. A., & Froster, C. D. (1991). Group work as a method of promoting cohesiveness within a women's gymnastics team. *Perceptual and Motor Skills*, 73, 307-313.
- McDougall, W. (1920). *The Group Mind*. New York: Putnam's Sons.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups. Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J. E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7-27.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), 95-105.
- McGrath, J. E., & Kelly, J. R. (1986). *Time and human interaction: toward a social psychology of time*. New York: Guilford. Publications, Inc.
- McGregor, D. (1973). *Motivação e Liderança*, São Paulo, Brasiliense.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A., & Wynee, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23(4), 524-572.
- Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1981). Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness. *Human Relations*, 34(6), 517-532.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Miller, L. K., & Hamblin, R. L. (1963). Interdependence, differential rewarding, and productivity. *American Sociological Review*, 28, 768-778.
- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York.: M.E. Sharpe, Inc.
- Minicucci, A. (2002). *Dinâmica de Grupo: Teoria e Sistemas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. F. (1981). An attributional model of leadership and the poor performance subordinate: development and validation. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational behavior*, (pp. 197-234), Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organisations: an Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., Larson, J.R. Jr., & Green, S. G., (1977). *Leader behavior, situational moderators, and group performance: an attributional analysis*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 254-268.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

- Monteiro, J. (2007). *Emoções e conflitos: compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Mora, J. A., García, J., Toro, S., & Zarco, J. A. (2000). *Psicología aplicada a la actividad físico-deportiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Moreland, R. L., Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1994). Back to the future: Social psychology research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555.
- Moreno, J. L. (1992). *Quem Sobreviverá? Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia de Grupo e Sociodrama*. Goiana: Dimensão Editora.
- Moreno, J. L. (1999). *Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*. Campinas: Editora Livro Plena.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. S. (2001). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.
- Morin, E. (1989). Para uma Sociologia do Conhecimento. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 6, 135-146.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'Efficacité de l'Organization – Théories, Représentations et Mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Morris, T., & Summers, J. (1995). Introduction. In T. Morris, & J. Summers (Eds.), *Sport psychology: Theory, applications and issues* (pp.XXIII-XXXV). Park Road, Milton: John Wiley & Sons.
- Moya, F. (1996). El concepto de táctica individual en los deportes colectivos. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 51, 16-22.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Muñiz, J. (2001). *Teoría clásica de los tests* (7ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Murphy, S. M. (1995). Transitions in Competitive Sport: maximizing individual potential. In S. M. Murphy, (Ed.). *Sport psychology interventions*, (pp. 331- 346). Champaign: Human Kinetics.
- Murray, M. C., & Mann, B. L. (1998). Leadership effectiveness. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology* (pp. 92-114). Mountain View, CA: Mayfield.
- Murray, M., & Mann, B. (2006). Leadership effectiveness. In J. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. (pp. 82–98). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Neves, J. (2001). O Processo de Liderança. In J. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377-403). Lisboa: McGraw-Hill.
- Newson, J. (2012). Basic longitudinal analysis approaches for continuous and categorical variables. In J. Newson, R. Jones & S. Hofer (Eds.), *Longitudinal data analysis: a practical*

- guide for researchers in aging, health, and social sciences* (pp. 143-179). New York: Routledge.
- Nieva, V., Fleishman, E., & Rieck, A. (1978). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement & Their Relationships*. Washington D.C.: Advanced Resources Organizations.
- Northcraft, G. B., & Earley, C.P. (1989) Technology, credibility, and feedback use. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 83-96.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, J. C. (2012). *Contributos da Construção e dos Estudos de Validação de uma Escala de Avaliação das Fases de Desenvolvimento dos Grupos, para a Compreensão e Investigação dos seus Processos*, Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da educação da Universidade do Porto.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.
- Ortiz, J. (1998). *Definición de grupo. Psicología de los grupos*. Málaga: Ed.Aljibe
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour relations review*, 47, 173-188.
- Pasquali, L. (2007). *Teoria de resposta ao item*. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida.
- Paulus, P. B., & Van der Zee, K. (2004). Should be a romance between teams and groups? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 475-480.
- Pease, D. G., & Kozub, S. A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 85-93.
- Peiró, J. M. (2000). *Aproximaciones sociotecnológicas al estudio de las organizaciones. Psicología de la Organización*. Madrid : UNED.
- Peralta, C.F. (2009). *Desenvolvimento grupal: desmontar e consolidar um modelo integrado*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pereira, O. G. (2006) A emergência do paradigma americano. In Psicologia Social. In J. Vala & M. B. Monteiro (Ed.), *Psicologia Social* (7ª ed.; pp 31-47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade de SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership, *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.

- Pinto, E. C. (2009). *Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pinto, N. P. (2002). *O Gestor Desportivo e o Processo de Liderança. Análise e Caracterização do Estilo de Liderança Adoptado pelos Presidentes de Cinco dos Principais Clubes Desportivos da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Pinto, E. C., Lourenço, P. R., & Dimas, I. (2010). Emociones en la Vida del Grupo: Porque los Grupos También Sienten, *Ciencia Y Trabajo*, 12(36), 312-319
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD, 216-335
- Potrac, P., Brewer, C., Jones, R. L., Armour, K., & Hoff, J. (2000). Toward an holistic understanding of the coaching process. *Quest*, 52, 186-199.
- Prapavessis, H., & Carron, A. V. (1996a). The effect of group cohesion on competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 64-74.
- Prapavessis, H., Carron, A. V., & Spink, K. (1996b). Team Building in Sport. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 269-285.
- Prudente, J., Garganta, J., & Anguera, M. (2004). Desenho e validação de um sistema de observação no Andebol. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 4(3), 49-65.
- Rainey, D. W. & Schweickert, G. F. (1988). An exploratory study of team cohesion before and after a spring trip. *The Sport Psychologist*, 2, 314-317.
- Ramalho, A., Monteiro, J., Lourenço, P., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Ramalho, C., Pinto, E., & Lourenço, P. R. (2012). Emoções nos grupos de trabalho: uma abordagem desenvolvimental. In C. Carvalho, P. R. Lourenço, & C. F. Peralta (Eds.), *A emoção nas organizações* (pp. 195-218). Viseu: PsicoSoma
- Raposo, V. J. (1996). Psicologia do Desporto: passado, presente e futuro. In J. F. A. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp 43-65). Braga; Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, W. J. (1991a). *Eficácia na Gestão I: Diagnóstico e Avaliação*. Lisboa. Editora Clássica.
- Reddin, W. J. (1991b). *Eficácia na Gestão II: Planeamento e Acção*. Lisboa. Editora Clássica.
- Redl, F. (1942). Émotion de groupe et leardership. In A. Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* (pp. 376-392). Paris: Dunod.

- Rego, A., & Cunha. M. P. (2004). *A Essência da Liderança. Mudança x Resultados x Integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação* (2ª ed.). Lisboa: Editora Rh, Lda.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Sílabo.
- Rejeski, W. J., & Thompson, A. (1993). Historical and conceptual roots of exercise psychology. In P. Seraganian (Ed.), *Exercise psychology: the influence of physical exercise on psychological processes* (pp. 3-35). New York: John Wiley.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*, Lisboa: Minerva.
- Rice, A. K. (1955a). Productivity and social organization in an indian weaving mill. II. A follow-up study of the experimental reorganization of automatic weaving. *Human Relations*, 8, 399-428.
- Rice, A. K. (1955b). The experimental reorganization of non-automatic weaving in an indian mill: A further study of productivity and social organization. *Human Relations*, 8, 199-249.
- Rice, A. K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction. In Athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Riera, J. (1995). Estratégias, táctica y técnica deportivas. *Apunts: Educació Física y Deportes*, 39, 45-56.
- Riera, J., & Cruz, J. (1991). *Psicología del deporte. Aplicaciones y perspectivas*. Barcelona: Martínez Roca.
- Ripoll, H., Kerlirzin, Y., Stein, J. F., & Reine, B. (1995). Analysis of information processing, decision making, and visual strategies in complex problem solving sport situations. *Human Movement Science*, 14, 325-349.
- Robbins, S. R. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New-Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rocha, M. R. (2010). O papel da interdependência na predição da eficácia Grupal. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: O caso das equipas cirúrgicas*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Rodrigues, A., Miguez, J., & Lourenço, P.R. (2006). *O impacto dos valores/crenças relacionadas com o trabalho em equipa, na sobrevivência e desenvolvimento da equipa*

cirúrgica enquanto grupo. Comunicação apresentada no âmbito de VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Évora.

- Rosenfeld, L. B., & Richman, J. R. (1997). Developing effective social support: Team building and the social support process. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 133-153.
- Ruder, M. K., & Gill, D. L. (1982). Immediate effects of win loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams. *Journal of Sport Psychology*, 4: 227-234.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, S. (2005). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes & Emerging Needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Salmela, J. H. (1992). *The world sport psychology sourcebook*, (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Salmela, J. H. (1995). Learning from the development of expert coaches. *Coaching of Sports Science Journal*, 2, 3-13.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los Grupos :Teorías, Procesos Y Aplicaciones*. Madrid: MdGraw-Hill.
- Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267
- Santos, A. S. (2006). Os primórdios de uma disciplina – curso e percurso. In Psicologia Social. In J. Vala & M. B. Monteiro (Ed.), *Psicologia Social* (7^a ed.; pp. 13-30). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les equipes de travail: que faut-il en connaitre? *Psychologie du travail et des organizations*, 1(2/3), 116-137.
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29(1), 20-21.
- Savoie, A., & Morin, E. (2001). Développements recente dans les representations de l'efficacité organisationnele, *Psychologica*, 27(1), 7-29.
- Schein, E. H. (1980). Path-goal leadership theory, *Journal of Applied Psychology*, 66, 589-597.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, Lda.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior, Blackboard Course*. New York: John Wiley & Sons Australia, Limited.

- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership theory and development: the coming a "New Phase", *Leadership & Organization Development Journal*, 10(6), 17-26.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Rinehart.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Senge, P. M. (1999). *A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende* (5ª ed.). São Paulo: Editora Best Seller.
- Sereni, A. (1996). Tomada de decisão em desporto. In P. Greco, D. Samulski, & C. Júnior (Eds.), *Temas actuais em Educação Física e Esportes* (pp. 87-99). Belo Horizonte: Editora Health.
- Serpa, S. (1993). Avaliação dos processos de interacção treinador-atleta e liderança no desporto. *Ludens*, Jan-Mar, 9-16.
- Serpa, S. (1995). Psicologia do Desporto: Evolução em Portugal. *Psicologia*, X(1), 7-14.
- Serpa, S. (1996). A Relação Treinador-Atleta. In J. F. Cruz, *Manual da Psicologia do Desporto* (pp. 411-423). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Serpa, S., Alves, J., & Pataco, V. (1994). *International perspectives on sport and exercise psychology*. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Shaw, J. D., & Duffy, M.K., & Stark, E.M. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects of the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, 259-279
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987a). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987b). Groups as Human Resources, *Research in Personnel and Human Resources Management* 5, 323-356.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Bross.
- Shields, D. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. & Bostro, A. (1997). The relationships between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *The Journal of Psychology*, 131, 196-210.
- Silva, F. V. (2007). *Nível de Desenvolvimento Grupal e Estilos de Liderança: construção e estudos psicométricos de um instrumento*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Silva, U. B., & Kovalski, J. L. (2006). *Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360° – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A. Superintendência de Distribuição*. Comunicação apresentada no âmbito do XXVI

- Congresso ENEGEP, Ética e Responsabilidade Social – a contribuição do engenheiro de produção, Fortaleza.
- Singer, R. (1993). Sport Psychology: an integrated approach. In. S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Brito, *A Proceedings of the 8th world congress in sport psychology* (pp. 131-146). Lisboa: SPPD – FMH.
- Sisto, F. F. & Greco, J. P. (1995): Comportamento tático nos esportes colectivos. *Revista Paulista de Educação Física*, 9, 63-68.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosm. Structural, psychological and religious evolution in groups*. New York: Wiley.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a comentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research and Aplication Journal*, 3, 14-45.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Smith, P. B., & Peterson, M. P. (1988). *Leadership, organization and culture*. London: Sage.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1997). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 114-132.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Spink, K. S. (1998). Mediatlional effects of social cohesion on the leadership behavior-intention to return relationship in sport. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 92-100.
- Spink, K. S. & Carron, A. V. (1993). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- St. Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les Presses de L` Université de Montréal – Les Editions du CIM.
- Starkes, J. L. (1987). Skill in field hockey: The nature of the cognitive advantage. *Journal of Sport Psychology*, 9, 146–160.
- Stevens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (3ª ed.). New York: Lawrence Erlbaum.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Stoker, J. I., & Remdish, S. (1997). Leading work teams: Directions for team effectiveness. In M. Beyerlein, A. Douglas, & J Beyerlein, *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 9-96). Greenwich: JAI Press Ltd..
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work-teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, H. W. (1958). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36(2), 95-102.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, H. W. (1973). How to choose a leadership pattern: Retrospective Commentary, *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Taris, T. W. (2000). *A primer in longitudinal data analysis*. London: Sage.
- Tavares, F. (1993). A capacidade de decisão tática do jogador de basquetebol. Tese de doutoramento não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Teixeira (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw – Hill.
- Teodorescu, L. (1977). *Théorie et méthodologie des jeux sportifs*. Paris: Les Editeurs Français Réunis.
- Teodorescu, L. (1984). *Problemas de teoria e metodologia nos jogos desportivos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Thiebaud, M. (1982). *Vers une Analyse stratégique du commandement dans son contexte organisationnel: Étude théorique et recherches exploratoires dans des petites et moyennes entreprises (PME)*. Communication à deuxième Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française, Paris.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.; pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D., Law, K., Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.

- Van der Vegt, G. S., Emans, B., & Van der Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & Organization Management*, 23(2), 124-143.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B., & Van der Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 202-214.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B., & Van der Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B., & Van der Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-69.
- Van der Vegt, G. & Van der Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1/2), 50-67.
- Van der Vliert, E., & Van der Vegt, G. S., (2001). Intragroup interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-755.
- Vanek, M., & Cratty, B.J. (1970). *Psychology and The Superior Athlete*. Toronto: Macmillan. VG hardback.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3rd. ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Vickers, J. (2000). *Decision training: A new approach in coaching*. Vancouver: Coaching Associations of British Columbia.
- Vieira, J. (2003). *Capacidade de decisão Tática em Futebol. Estudo da adequação e do tempo de resposta em Selecções Nacionais presentes no Campeonato da Europa de Sub-17/2003*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Vijfeijken, H. V., Kleingeld, A., Tuijl, H. V., Algera, J. A., & Thierry, H. (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 363-383.
- Vijfeijken, H. V., Kleingeld, A., Tuijl, H. V., Algera, J. A., & Thierry, H. (2006). Interdependence and fit in team performance management. *Personnel Review*, 35(1), 98-117.
- Visscher, P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*. Paris: PUF

- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Éditions du Seuil.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2011a). Welcome to sport and exercise Psychology. In R. Weinberg, & D. Gould (Eds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (pp. 3-21). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2011b). Group and Team Dynamics. In R. Weinberg, & D. Gould (Eds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (pp. 159-178). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2011c). Leadership. In R. Weinberg, & D. Gould (Eds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (pp. 203-224). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2011d). Communication. In R. Weinberg, & D. Gould (Eds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (pp. 225-244). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, N. J.: General Learning Press.
- Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution) – emotion-action model of motivated behaviour: analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and social Psychology*, 39, 186-220.
- Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. Psychology Review, 92(4), 548-573.
- Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Weldon, E., & Weingart (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- West, M. (2004). *Uma gestão de equipas de sucesso*. Lisboa: Plátano Editora.
- Westre, K. & Weiss, M. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.

- Wheatley, M. J. (2005). *Liderança em Tempos de Incerteza A Descoberta de um Novo Caminho*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.
- Wheelan, S., Davison, B., & Tilin, F. (2003). Group Development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245.
- Wheelan, S., & Hochberger, J. M. (1996). Validation Studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*. 27(3), 1-38.
- Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 672-692). New York: MacMillan.
- Widmeyer, W. N., & Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 97-113.
- Williams, A. M., & Davids, K. (1995). Declarative knowledge in sport: A byproduct of experience or a characteristic of expertise? *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 259–275.
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4, 324-337
- Williams, J. M., & Straub, W.F. (1998). Sport psychology: Past, present, future. In Jean M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*, (3rd. ed.; pp. 1- 12). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C., (1995) The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215.
- Wong C., & Campion M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psycholoe*, 76, 825-837.
- Worchel, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal y su impacto en la conducta intergrupal. In J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps & S. Worchel, *Identidad Social* (pp. 287-322). Valencia: Promolibro.

- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38 .
- Tse, H. M., Dasborough, M. T. Spence, & Ashkanasy, N. M. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management: An international Journal*, 33, 194-215.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Tziner, A., & Vardi, Y. (1982). Effects of comment style and group cohesiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 769-775.
- Yalom, I. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 73-96.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2^o ed.; pp. 147-197) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Anexos

Anexo A

Carta de Apresentação do Estudo aos Clubes Desportivos: Estudo I



Centro de Competências Ciências Sociais
Departamento de Educação Física e Desporto

Ex. mo(a) Senhor(a),

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigador da Universidade da Madeira.

No âmbito do doutoramento que estou a realizar na área das Ciências do Desporto, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra, proponho-me estudar a relação entre o desenvolvimento grupal, a liderança e a eficácia colectiva em equipas desportivas.

Para levar a cabo esta investigação concebemos um instrumento de avaliação (questionário) com o objectivo de identificar a fase de desenvolvimento grupal de uma equipa desportiva. Com o propósito de validarmos este instrumento, necessitamos de aplicá-lo a equipas desportivas. Nesse sentido, estamos a contactá-lo com vista a poder aplicá-lo na(s) equipa(s) de do clube a que preside.

Às equipas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após conclusão do doutoramento, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à(s) vossa(s) equipa(s), disponibilizo-me para facultar esse *feedback*.

Gostaria de poder contar com a colaboração da(s) vossa(s) equipa(s) para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, terei todo o gosto em explicar de forma mais detalhada este projecto.

Desde já grato pela atenção dispensada, fico a aguardar o vosso contacto.

Com os meus melhores cumprimentos,

(Nuno Miguel Pestana Pinto)

Campus Universitário da Penteada 3
9020-105 Funchal - Portugal
Telefone: 291 705333
Telemóvel: 96 2331356
E-mail: npinto@uma.pt

Anexo B

Questionários Destinados aos Jogadores e Treinador Principal das Equipas: Estudo I

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL – DESPORTO (EDG_D)

O Presente questionário é parte integrante de um estudo sobre equipas desportivas, destinando-se exclusivamente a fins de investigação.

Pretendemos conhecer a sua opinião sobre o que acontece na sua equipa relativamente a alguns aspectos no ACTUAL MOMENTO. A CONFIDENCIALIDADE e o ANONIMATO das respostas são integralmente garantidas.

Note que não existem respostas CERTAS ou ERRADAS, POSITIVAS ou NEGATIVAS, BOAS ou MÁS.

MODALIDADE DESPORTIVA:

DIVISÃO EM QUE A EQUIPA COMPETE:

SEXO:

IDADE:

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

NÚMERO DE ÉPOCAS A REPRESENTAR ESTA EQUIPA:

É REMUNERADO PELA PRÁTICA DESPORTIVA NESTA EQUIPA: SIM ☐ NÃO ☐

EM CASO AFIRMATIVO, ESTA É A SUA PRINCIPAL ACTIVIDADE REMUNERADA: SIM ☐ NÃO ☐

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Para cada situação descrita, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7), coloque UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA tendo em consideração o que acontece ACTUALMENTE na sua equipa. O número 1 significa NÃO SE APLICA e o 7 APLICA-SE TOTALMENTE.

Por favor não deixe nenhuma situação descrita sem qualquer opção assinalada na escala utilizada.

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica				Aplica-se Totalmente		
1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.	1	2	3	4	5	6	7
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	1	2	3	4	5	6	7
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	1	2	3	4	5	6	7
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por “jogar à defesa”.	1	2	3	4	5	6	7
5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	1	2	3	4	5	6	7
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os jogadores procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
7. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.	1	2	3	4	5	6	7
8. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interacções desagradáveis com os colegas e com o treinador.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	1	2	3	4	5	6	7
10. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	1	2	3	4	5	6	7

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
11. Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído na equipa, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os jogadores tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	1	2	3	4	5	6	7	
16. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos “saíam a ganhar”.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
21. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Os objectivos da equipa são claros são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	1	2	3	4	5	6	7	
27. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
29. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Não existem subgrupos.	1	2	3	4	5	6	7	
31. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais, diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
33. Os jogadores conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos da equipa e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.	1	2	3	4	5	6	7	
34.Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

Portuguese Job Related Affective Well - Being Scale (PJAWSN)
(Ramalho, Monteiro, Lourenço & Figueiredo, 2008)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas emoções que ocorrem entre os membros do seu grupo/equipa de trabalho. Indique com que frequência surge cada uma das seguintes emoções de acordo com a seguinte escala:

	1. Nunca	2. Raramente	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
À vontade	1	2	3	4	5
Aborrecidos	1	2	3	4	5
Desinteressados	1	2	3	4	5
Contentes	1	2	3	4	5
Desgostosos	1	2	3	4	5
Empolgados	1	2	3	4	5
Animados	1	2	3	4	5
Frustrados	1	2	3	4	5
Tristonhos	1	2	3	4	5
Felizes	1	2	3	4	5
Inspirados	1	2	3	4	5
Satisfeitos	1	2	3	4	5
Realizados	1	2	3	4	5
Zangados	1	2	3	4	5
Ansiosos	1	2	3	4	5
Divertidos	1	2	3	4	5
Confusos	1	2	3	4	5
Deprimidos	1	2	3	4	5
Desencorajados	1	2	3	4	5

Actualmente, os membros do meu grupo/equipa
de trabalho mostram-se:

Enérgicos	1	2	3	4	5
Radiantes	1	2	3	4	5
Receosos	1	2	3	4	5
Furiosos	1	2	3	4	5
Cansados	1	2	3	4	5
Intimidados	1	2	3	4	5
Infelizes	1	2	3	4	5
Orgulhosos	1	2	3	4	5
Descontraídos	1	2	3	4	5

Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI-F) (Dimas, 2007)

O presente questionário insere-se num estudo sobre desenvolvimento de grupos, liderança e eficácia grupal em equipas desportivas. Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas. Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder.

Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, pois não existem respostas correctas ou incorrectas, nem boas ou más respostas.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Identificação da Equipa:

Número de elementos da equipa:

Antiguidade na equipa (valor aproximado):

As questões do presente questionário dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Assinale com um círculo o número que corresponde à frequência com que cada situação ocorre na sua equipa, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros do grupo.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

3. Divergências entre os membros do grupo associadas a diferenças de personalidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

4. Manifestação de diferenças entre os membros do grupo relativamente a valores e atitudes perante a vida.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece Pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

Anexo C

Carta de Apresentação do Estudo aos Clubes Desportivos: Estudo II



Centro de Competências Ciências Sociais
Departamento de Educação Física e Desporto

Ex. mo(a) Senhor(a),

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigador da Universidade da Madeira.

No âmbito do doutoramento que estou a realizar na área das Ciências do Desporto, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra, proponho-me estudar a relação entre o desenvolvimento grupal, a liderança e a eficácia colectiva em equipas desportivas.

Para levar a cabo esta investigação concebemos e adaptamos vários instrumentos (questionários) com o objectivo de avaliar o estilo de liderança do treinador principal, a fase de desenvolvimento grupal de uma equipa desportiva, a eficácia colectiva da equipa e o nível de satisfação dos jogadores. Nesse sentido, estamos a contactá-lo com vista a poder aplicá-lo na(s) equipa(s) de do clube a que preside.

Às equipas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após conclusão do doutoramento, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à(s) vossa(s) equipa(s), disponibilizo-me para facultar esse *feedback*.

Gostaria de poder contar com a colaboração da(s) vossa(s) equipa(s) para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, terei todo o gosto em explicar de forma mais detalhada este projecto.

Desde já grato pela atenção dispensada, fico a aguardar o vosso contacto.

Com os meus melhores cumprimentos,

(Nuno Miguel Pestana Pinto)

Campus Universitário da Penteada 3
9020-105 Funchal - Portugal
Telefone: 291 705333
Telemóvel: 96 2331356
E-mail: npinto@uma.pt

Anexo D

Questionários Destinados aos Jogadores das Equipas: Estudo II

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL – DESPORTO (EDG_D)

O Presente questionário é parte integrante de um estudo sobre equipas desportivas, destinando-se exclusivamente a fins de investigação.

Pretendemos conhecer a sua opinião sobre o que acontece na sua equipa relativamente a alguns aspectos no ACTUAL MOMENTO. A CONFIDENCIALIDADE e o ANONIMATO das respostas são integralmente garantidas.

Note que não existem respostas CERTAS ou ERRADAS, POSITIVAS ou NEGATIVAS, BOAS ou MÁS.

MODALIDADE DESPORTIVA:

DIVISÃO EM QUE A EQUIPA COMPETE:

SEXO:

IDADE:

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

NÚMERO DE ÉPOCAS A REPRESENTAR ESTA EQUIPA:

É REMUNERADO PELA PRÁTICA DESPORTIVA NESTA EQUIPA: SIM ☐ NÃO ☐

EM CASO AFIRMATIVO, ESTA É A SUA PRINCIPAL ACTIVIDADE REMUNERADA: SIM ☐ NÃO ☐

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Para cada situação descrita, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7), coloque UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA tendo em consideração o que acontece ACTUALMENTE na sua equipa. O número 1 significa NÃO SE APLICA e o 7 APLICA-SE TOTALMENTE.

Por favor não deixe nenhuma situação descrita sem qualquer opção assinalada na escala utilizada.

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	1	2	3	4	5	6	7	
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por “jogar à defesa”.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os jogadores procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interações desagradáveis com os colegas e com o treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	1	2	3	4	5	6	7	
10. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
11. Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído na equipa, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os jogadores tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	1	2	3	4	5	6	7	
16. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos “saíam a ganhar”.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
21. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Os objectivos da equipa são claros são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	1	2	3	4	5	6	7	
27. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
29. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Não existem subgrupos.	1	2	3	4	5	6	7	
31. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais, diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:Não se
aplicaAplica-se
Totalmente

33. Os jogadores conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos da equipa e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.

1 2 3 4 5 6 7

34. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.

1 2 3 4 5 6 7

QUESTIONÁRIO de ESTILO de LIDERANÇA - DESPORTO (QEL_D)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Em cada categoria assinale com **UM X A OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA** tendo sempre em consideração a forma como o seu **TREINADOR AGE, ACTUALMENTE**, na sua equipa.

Para cada categoria, **ESCOLHA UMA** (e só uma), das possibilidades que lhe são apresentadas (A,B,C ou D). Por favor, não deixe nenhuma categoria sem qualquer opção assinalada.

1. CATEGORIA A - Processo de Comunicação: O SEU TREINADOR...

A	Descentraliza a comunicação, estimulando a existência de uma comunicação aberta na equipa.
B	Centraliza e conduz a comunicação, mas procura que os jogadores expressem as suas opiniões, orientando-as para as tarefas.
C	Centraliza e conduz a comunicação, dando, muito raramente a oportunidade para os jogadores expressarem as suas opiniões.
D	Delega no grupo a gestão do processo de comunicação, intervindo, pontualmente, somente, quando considera necessário.

2. CATEGORIA B - Indicações para a Execução dos Exercícios: O SEU TREINADOR...

A	Fornece as indicações esperando que estas sejam cumpridas pelos jogadores, não os estimulando a opinar sobre a execução dos exercícios.
B	Delega nos jogadores as indicações para a execução dos exercícios, intervindo, somente, quando solicitado.
C	Estimula os jogadores no sentido de que estes expressem as suas propostas, envolvendo-os nas decisões a respeito da execução dos exercícios.
D	Fornece as indicações encontrando-se disponível para considerar propostas dos jogadores e para, eventualmente, as utilizar.

3. CATEGORIA C - Processo de Tomada de Decisão: O SEU TREINADOR...

A	Toma as decisões individualmente ou, exclusivamente, em conjunto com outros membros da equipa técnica e/ou dirigentes, mas solicita algumas contribuições à maioria dos jogadores.
B	Centraliza a informação e toma a decisão individualmente ou, exclusivamente, em conjunto com outros membros da equipa técnica e/ou dirigentes.
C	Na maioria das vezes, delega a tomada de decisão nos jogadores, acompanhando o processo.
D	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na tomada de decisões.

4. CATEGORIA D - Gestão de Conflitos: O SEU TREINADOR...

A	Assume individualmente a gestão de conflitos existentes na equipa, mas procura que os jogadores possam exprimir as diferentes opiniões, centrando-as na tarefa.
B	Assume individualmente a gestão de conflitos existentes na equipa.
C	Modera os conflitos, facilitando e estimulando que a gestão dos mesmos seja realizada pelos jogadores.
D	Delega nos jogadores a gestão dos conflitos, intervindo só quando solicitado.

5. CATEGORIA E - Gestão dos Recursos: O SEU TREINADOR...

A	Gere os recursos existentes de modo centralizado.	
B	Gere os recursos existentes de modo centralizado, mas mostra-se disponível para ouvir propostas dos jogadores e para, se assim o entender, eventualmente, aplicá-las.	
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa.	
D	Delega nos jogadores a gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa, intervindo, quando solicitado.	

6. CATEGORIA F - Papeis Desempenhados na Equipa: O SEU TREINADOR...

A	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na atribuição e clarificação de papéis a desempenhar por cada jogador.	
B	Delega na equipa a atribuição e clarificação dos papéis a serem desempenhados pelos jogadores, intervindo, quando solicitado.	
C	Descreve e clarifica o que se espera da equipa e de cada jogador, sem apelar ao contributo destes.	
D	Descreve e clarifica o que se espera da equipa e de cada jogador, mostrando-se disponível para ouvir propostas destes e para, se assim o entender, eventualmente, as aplicar.	

7. CATEGORIA G - Relativamente ao Clima de Grupo: O SEU TREINADOR...

A	Estabelece os princípios e valores da equipa, as regras de comportamento a serem seguidas pelos jogadores, sem apelar à participação destes.	
B	Delega nos jogadores a responsabilidade da definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das regras de funcionamento da equipa, intervindo quando solicitado.	
C	Estimula a participação dos jogadores na definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das regras de funcionamento da equipa.	
D	Estabelece os princípios e valores da equipa, as regras de comportamento a serem seguidas pelos jogadores, mostrando-se disponível para ouvir propostas destes e para, se assim o entender, as aplicar.	

8. CATEGORIA H - Planeamento e Organização do Trabalho: O SEU TREINADOR...

A	Organiza e planeia o trabalho da equipa, sem apelar ao contributo dos jogadores.	
B	Organiza e planeia o trabalho da equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos jogadores e para, se assim o entender, eventualmente, as aplicar.	
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na definição ou alteração do planeamento e organização do trabalho.	
D	Delega nos jogadores algumas tarefas de planeamento e organização do trabalho (como, por exemplo, o aquecimento), intervindo somente quando solicitado.	

9. CATEGORIA I - Controlo da Execução dos Exercícios: O SEU TREINADOR...

A	Controla os exercícios e decide individualmente sobre as correcções a efectuar, estimulando, no entanto, opiniões dos jogadores.	
B	Controla a execução dos exercícios de forma apertada e corrige, quando julga necessário.	
C	Delega nos jogadores o controlo sobre a execução e correcção dos exercícios, intervindo, somente, quando solicitado.	
D	Controla os exercícios e estimula os jogadores a participarem nas decisões relativas às correcções a fazer na execução dos mesmos.	

10. CATEGORIA J - Objectivos da Equipa: O SEU TREINADOR...

A	Define/transmite e clarifica os objectivos para a equipa, sem apelar à contribuição dos jogadores.	
B	Define/transmite e clarifica os objectivos para a equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, se assim o entender, as aplicar.	
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na definição ou alteração dos objectivos para a equipa.	
D	Delega nos jogadores a definição ou alteração dos objectivos para a equipa, intervindo quando solicitado.	

Escala de Satisfação Grupal (ESAG) – versão adaptada ao contexto desportivo

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Indique o seu GRAU DE SATISFAÇÃO OU DE INSATISFAÇÃO com cada um dos seguintes aspectos relativos à sua equipa desportiva, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 – 7) em que: 1 – Totalmente Insatisfeito; 2 – Bastante Insatisfeito; 3 – Moderadamente Insatisfeito; 4 – Nem Satisfeito nem Insatisfeito; 5 – Moderadamente Satisfeito; 6 – Bastante Satisfeito; 7 – Totalmente Satisfeito.

ACTUALMENTE, O MEU GRAU DE SATISFAÇÃO OU DE INSATISFAÇÃO COM OS SEGUINTE ASPECTOS RELACIONADOS COM A MINHA EQUIPA É:	Totalmente Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1. Clima existente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Forma de trabalhar da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Forma como o treinador organiza e coordena as actividades da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Resultados alcançados pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Relações entre os jogadores e o treinador.	1	2	3	4	5	6	7
6. Relações entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7
7. Papel que cada jogador desempenha na equipa.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E

Questionários Destinados aos Treinadores Principais das Equipas: Estudo II

Questionário de Avaliação do Desempenho em Equipas Desportivas_ Líderes (QADED_L)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente), avalie o desempenho da sua equipa em cada um dos parâmetros apresentados em seguida:

ATÉ AO PRESENTE MOMENTO, CONSIDERO QUE O DESEMPENHO DA MINHA EQUIPA, EM TERMOS DOS SEGUINTEs PARAMETROS É:	<div>Mau</div> <div>Excelente</div>									
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Capacidade de transferência dos exercícios realizados no treino para a situação de jogo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Resultados desportivos obtidos pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Performance da equipa em termos estratégico-tácticos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Coesão de Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questionário de Avaliação do Desempenho em Equipas Desportivas_ Líderes (QADED_L)
(continuação)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Em seguida, apresente o(s) objectivo(s) da a sua equipa para a presente época desportiva.

Na possibilidade de existir mais do que um objectivo, solicitamos que os indique por ordem decrescente relativamente à sua importância, isto é, o objectivo mais importante será o 1º; o segundo mais importante será o 2º; e assim sucessivamente.

Quais são os objectivos definidos para a sua equipa na presente época desportiva?

1º

2º

3º

4º

5º

6º

7º

8º

9º

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL – DESPORTO (EDG_D)

O Presente questionário é parte integrante de um estudo sobre equipas desportivas, destinando-se exclusivamente a fins de investigação.

Pretendemos conhecer a sua opinião sobre o que acontece na sua equipa relativamente a alguns aspectos no ACTUAL MOMENTO. A CONFIDENCIALIDADE e o ANONIMATO das respostas são integralmente garantidas.

Note que não existem respostas CERTAS ou ERRADAS, POSITIVAS ou NEGATIVAS, BOAS ou MÁS.

MODALIDADE DESPORTIVA:

DIVISÃO EM QUE A EQUIPA COMPETE:

SEXO:

IDADE:

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

NÚMERO DE ÉPOCAS A REPRESENTAR ESTA EQUIPA:

É REMUNERADO PELA PRÁTICA DESPORTIVA NESTA EQUIPA: SIM ☐ NÃO ☐

EM CASO AFIRMATIVO, ESTA É A SUA PRINCIPAL ACTIVIDADE REMUNERADA: SIM ☐ NÃO ☐

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Para cada situação descrita, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7), coloque UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA tendo em consideração o que acontece ACTUALMENTE na sua equipa. O número 1 significa NÃO SE APLICA e o 7 APLICA-SE TOTALMENTE.

Por favor não deixe nenhuma situação descrita sem qualquer opção assinalada na escala utilizada.

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
1. Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir na equipa é visto como uma mais-valia pelos jogadores. A equipa encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	1	2	3	4	5	6	7	
3. O papel que cada jogador desempenha na equipa é claro e aceite por todos. Os jogadores conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Só alguns jogadores participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por “jogar à defesa”.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os jogadores procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Existe elevada coesão, estando a equipa muito unida em torno das posições do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Existem pouquíssimos conflitos. Os jogadores procuram evitar a todo o custo interações desagradáveis com os colegas e com o treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Os jogadores têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	1	2	3	4	5	6	7	
10. As normas que regulam a equipa são frequentemente questionadas pelos jogadores (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
11. Alguns jogadores questionam o papel que lhes foi atribuído na equipa, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os jogadores tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os jogadores, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Os jogadores concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um na equipa. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Os jogadores conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam a equipa e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	1	2	3	4	5	6	7	
16. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Existem conflitos, no entanto, os jogadores abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos “saíam a ganhar”.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Os jogadores procuram participar nas decisões da equipa, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para a equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Os jogadores procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
21. A maioria dos jogadores que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que a equipa funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Os jogadores seguem as normas que regulam a equipa sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Os objectivos da equipa são claros são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns jogadores.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Os jogadores debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para a equipa, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	1	2	3	4	5	6	7	
27. O papel que é esperado de cada jogador não é discutido. Os jogadores esperam que o treinador lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Os jogadores estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas à equipa, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do treinador.	1	2	3	4	5	6	7	
29. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Não existem subgrupos.	1	2	3	4	5	6	7	
31. Os jogadores esperam que seja o treinador a definir os objectivos da equipa, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Os jogadores esforçam-se por respeitar e aceitar, eventuais, diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NA MINHA EQUIPA:

	Não se aplica							Aplica-se Totalmente
33. Os jogadores conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos da equipa e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.	1	2	3	4	5	6	7	
34. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

QUESTIONÁRIO de ESTILO de LIDERANÇA - DESPORTO (QEL_D)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Em cada categoria assinale com **UM X A OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA** tendo sempre em consideração a forma como o seu **TREINADOR AGE, ACTUALMENTE**, na sua equipa.

Para cada categoria, **ESCOLHA UMA** (e só uma), das possibilidades que lhe são apresentadas (A,B,C ou D). Por favor, não deixe nenhuma categoria sem qualquer opção assinalada.

1. CATEGORIA A - Processo de Comunicação: O SEU TREINADOR...

A	Descentraliza a comunicação, estimulando a existência de uma comunicação aberta na equipa.
B	Centraliza e conduz a comunicação, mas procura que os jogadores expressem as suas opiniões, orientando-as para as tarefas.
C	Centraliza e conduz a comunicação, dando, muito raramente a oportunidade para os jogadores expressarem as suas opiniões.
D	Delega no grupo a gestão do processo de comunicação, intervindo, pontualmente, somente, quando considera necessário.

2. CATEGORIA B - Indicações para a Execução dos Exercícios: O SEU TREINADOR...

A	Fornece as indicações esperando que estas sejam cumpridas pelos jogadores, não os estimulando a opinar sobre a execução dos exercícios.
B	Delega nos jogadores as indicações para a execução dos exercícios, intervindo, somente, quando solicitado.
C	Estimula os jogadores no sentido de que estes expressem as suas propostas, envolvendo-os nas decisões a respeito da execução dos exercícios.
D	Fornece as indicações encontrando-se disponível para considerar propostas dos jogadores e para, eventualmente, as utilizar.

3. CATEGORIA C - Processo de Tomada de Decisão: O SEU TREINADOR...

A	Toma as decisões individualmente ou, exclusivamente, em conjunto com outros membros da equipa técnica e/ou dirigentes, mas solicita algumas contribuições à maioria dos jogadores.
B	Centraliza a informação e toma a decisão individualmente ou, exclusivamente, em conjunto com outros membros da equipa técnica e/ou dirigentes.
C	Na maioria das vezes, delega a tomada de decisão nos jogadores, acompanhando o processo.
D	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na tomada de decisões.

4. CATEGORIA D - Gestão de Conflitos: O SEU TREINADOR...

A	Assume individualmente a gestão de conflitos existentes na equipa, mas procura que os jogadores possam exprimir as diferentes opiniões, centrando-as na tarefa.
B	Assume individualmente a gestão de conflitos existentes na equipa.
C	Modera os conflitos, facilitando e estimulando que a gestão dos mesmos seja realizada pelos jogadores.
D	Delega nos jogadores a gestão dos conflitos, intervindo só quando solicitado.

5. CATEGORIA E - Gestão dos Recursos: O SEU TREINADOR...

A	Gere os recursos existentes de modo centralizado.	
B	Gere os recursos existentes de modo centralizado, mas mostra-se disponível para ouvir propostas dos jogadores e para, se assim o entender, eventualmente, aplicá-las.	
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa.	
D	Delega nos jogadores a gestão dos recursos necessários ao funcionamento da equipa, intervindo, quando solicitado.	

6. CATEGORIA F - Papeis Desempenhados na Equipa: O SEU TREINADOR...

A	Facilita e estimula o envolvimento da equipa na atribuição e clarificação de papéis a desempenhar por cada jogador.	
B	Delega na equipa a atribuição e clarificação dos papéis a serem desempenhados pelos jogadores, intervindo, quando solicitado.	
C	Descreve e clarifica o que se espera da equipa e de cada jogador, sem apelar ao contributo destes.	
D	Descreve e clarifica o que se espera da equipa e de cada jogador, mostrando-se disponível para ouvir propostas destes e para, se assim o entender, eventualmente, as aplicar.	

7. CATEGORIA G - Relativamente ao Clima de Grupo: O SEU TREINADOR...

A	Estabelece os princípios e valores da equipa, as regras de comportamento a serem seguidas pelos jogadores, sem apelar à participação destes.	
B	Delega nos jogadores a responsabilidade da definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das regras de funcionamento da equipa, intervindo quando solicitado.	
C	Estimula a participação dos jogadores na definição ou redefinição dos princípios, dos valores e das regras de funcionamento da equipa.	
D	Estabelece os princípios e valores da equipa, as regras de comportamento a serem seguidas pelos jogadores, mostrando-se disponível para ouvir propostas destes e para, se assim o entender, as aplicar.	

8. CATEGORIA H - Planeamento e Organização do Trabalho: O SEU TREINADOR...

A	Organiza e planeia o trabalho da equipa, sem apelar ao contributo dos jogadores.	
B	Organiza e planeia o trabalho da equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos jogadores e para, se assim o entender, eventualmente, as aplicar.	
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na definição ou alteração do planeamento e organização do trabalho.	
D	Delega nos jogadores algumas tarefas de planeamento e organização do trabalho (como, por exemplo, o aquecimento), intervindo somente quando solicitado.	

9. CATEGORIA I - Controlo da Execução dos Exercícios: O SEU TREINADOR...

A	Controla os exercícios e decide individualmente sobre as correcções a efectuar, estimulando, no entanto, opiniões dos jogadores.	
B	Controla a execução dos exercícios de forma apertada e corrige, quando julga necessário.	
C	Delega nos jogadores o controlo sobre a execução e correcção dos exercícios, intervindo, somente, quando solicitado.	
D	Controla os exercícios e estimula os jogadores a participarem nas decisões relativas às correcções a fazer na execução dos mesmos.	

10. CATEGORIA J - Objectivos da Equipa: O SEU TREINADOR...

A	Define/transmite e clarifica os objectivos para a equipa, sem apelar à contribuição dos jogadores.
B	Define/transmite e clarifica os objectivos para a equipa, mostrando-se disponível para ouvir propostas dos membros do grupo e para, eventualmente, se assim o entender, as aplicar.
C	Facilita e estimula o envolvimento dos jogadores na definição ou alteração dos objectivos para a equipa.
D	Delega nos jogadores a definição ou alteração dos objectivos para a equipa, intervindo quando solicitado.

Escala de Satisfação Grupal (ESAG) – versão adaptada ao contexto desportivo

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Indique o seu GRAU DE SATISFAÇÃO OU DE INSATISFAÇÃO com cada um dos seguintes aspectos relativos à sua equipa desportiva, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 – 7) em que: 1 – Totalmente Insatisfeito; 2 – Bastante Insatisfeito; 3 – Moderadamente Insatisfeito; 4 – Nem Satisfeito nem Insatisfeito; 5 – Moderadamente Satisfeito; 6 – Bastante Satisfeito; 7 – Totalmente Satisfeito.

ACTUALMENTE, O MEU GRAU DE SATISFAÇÃO OU DE INSATISFAÇÃO COM OS SEGUINTE ASPECTOS RELACIONADOS COM A MINHA EQUIPA É:	Totalmente Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1. Clima existente na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Forma de trabalhar da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Forma como o treinador organiza e coordena as actividades da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Resultados alcançados pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Relações entre os jogadores e o treinador.	1	2	3	4	5	6	7
6. Relações entre os jogadores.	1	2	3	4	5	6	7
7. Papel que cada jogador desempenha na equipa.	1	2	3	4	5	6	7